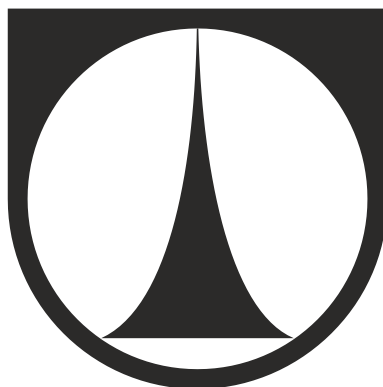


**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**  
**Ekonomická fakulta**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2013**

**Bc. Veronika Trejbalová**

# **TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

## **Ekonomická fakulta**

Studijní program: **N 6208 – Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

### **Financování rozvoje lidských zdrojů s využitím Evropského sociálního fondu**

**Financing the Development of Human Resources Using the European  
Social Fund**

DP- EF- KFÚ-2013-47

Bc. Veronika Trejbalová

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Helena Jáčová, Ph.D., Katedra financí a účetnictví

Konzultant: Ing. Bohumila Bažantová, Chabařovické strojírny, a. s.

Počet stran: 94

Počet příloh: 3

Datum odevzdání: 10. května 2013

## **Prohlášení**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 10. května 2013

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá financováním projektu rozvoje lidských zdrojů soukromého podniku prostřednictvím fondů Evropské unie. První část práce, kapitoly 1, 2, 3, se věnuje historii, současnosti a nástrojům regionální a strukturální politiky. Dále vývoji, operačním programům, implementačnímu systému Evropského sociálního fondu a přípravě, realizaci, čerpání finanční podpory z tohoto fondu. Druhá část práce, kapitoly 4, 5, se věnuje popisu vybraného podnikatelského subjektu a vybraného projektu financování rozvoje zaměstnanců. V poslední části, kapitoly 6, 7, bylo pro práci zpracováno hodnocení přípravy, realizace, rizik, přínosu projektu a byla vypracována analýza nákladů. Na závěr práce jsou uvedeny návrhy a doporučení ke zlepšení řízení projektu financovaného s využitím podpory Evropské unie vycházející z předchozí analýzy nedostatků vybraného projektu, které je možné využít pro další projekty.

## **Klíčová slova**

Evropská unie, Evropský sociální fond, Finanční podpora, Operační program, Projekt, Regionální a strukturální politika

## **Annotation**

Diploma thesis deals with financing of the development of human resources project of the private enterprise by the European Union funds. The first part, chapters 1, 2, 3, dedicates to the development, present and instruments of the regional and structural policy. Furthermore the development, operational programs, the implementation system of European Social Fund and the preparation and implementation of using financial support from this fund. The second part, chapters 4, 5, devotes to the description of the selected business entity and selected project financing the development of the staff. In the last part, chapters 6, 7, there was processed the evaluation of the preparation, implementation, risks, benefits of the project and there was processed the cost analysis. At the end of the thesis, there are introduces the proposals and recommendations for the improvement of the project management financing with support from the European Union based on prior analysis of the shortcomings of the selected project with the possibility to be used for other projects.

## **Key Words**

Financial support, Operation program, Project, The European Social Fund, The European Union, The Regional and Structural Policy

## Obsah

<b>Seznam zkratk</b> .....	<b>11</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>12</b>
<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>13</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>14</b>
<b>1 Regionální a strukturální politika Evropské unie</b> .....	<b>16</b>
1.1 Vývoj regionální a strukturální politiky.....	20
1.1.1 Období 1951 - 1975 .....	21
1.1.2 Období 1975 - 1986.....	22
1.1.3 Období 1987 – 1993 .....	22
1.1.4 Období 1994 - 2006.....	23
1.2 Současné cíle pro období 2007 – 2013 .....	24
1.2.1 Cíl Konvergence .....	26
1.2.2 Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost.....	26
1.2.3 Cíl Evropská uzemní spolupráce .....	27
1.3 Principy regionální a strukturální politiky .....	28
1.3.1 Princip programování .....	28
1.3.2 Princip koncentrace .....	29
1.3.3 Princip partnerství .....	29
1.3.4 Princip adicionality.....	29
1.4 Nástroje regionální a strukturální politiky .....	30
1.4.1 Evropský fond regionálního rozvoje .....	33
1.4.2 Evropský sociální fond .....	34
<b>2 Evropský sociální fond</b> .....	<b>35</b>
2.1 Historie.....	35
2.2 Současné cíle.....	38
2.3 Operační programy 2007 – 2013 .....	39
2.3.1 OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost.....	40
2.3.2 OP Lidské zdroje a zaměstnanost.....	40
2.3.3 OP Praha – Adaptabilita .....	41
2.4 Implementační systém .....	41
2.4.1 Řídící orgán .....	42

2.4.2	Platební a certifikační orgán .....	42
2.4.3	Monitorovací výbor a Auditní orgán .....	43
2.4.4	Příjemce .....	43
<b>3</b>	<b>Finanční podpora z ESF .....</b>	<b>44</b>
3.1	Příprava projektu.....	44
3.1.1	Indikátory .....	45
3.1.2	Vnitřní řízení projektu .....	45
3.1.3	Technické a administrativní zajištění projektu.....	45
3.1.4	Rozpočet projektu.....	46
3.2	Realizace projektu.....	48
3.2.1	Čerpání prostředků z ESF.....	48
3.2.2	Monitorování projektu.....	49
<b>4</b>	<b>Charakteristika vybraného podniku .....</b>	<b>50</b>
4.1	Historie koncernu Magna International .....	50
4.2	Historie společnosti Chabařovické strojírný .....	52
4.3	Současnost .....	53
4.4	Vzdělávání zaměstnanců.....	54
4.4.1	Identifikace potřeb vzdělávání .....	56
4.4.2	Plánování vzdělávání.....	57
<b>5</b>	<b>Projekt financovaný z ESF ve vybraném podniku .....</b>	<b>58</b>
5.1	Popis vybraného projektu .....	58
5.2	Klíčové aktivity.....	58
5.3	Indikátory.....	61
5.4	Realizační tým .....	62
5.5	Zařízení a vybavení projektu .....	63
5.6	Časový rámec projektu .....	64
5.7	Rozpočet projektu .....	64
5.8	Čerpání prostředků.....	65
<b>6</b>	<b>Vyhodnocení projektu.....</b>	<b>66</b>
6.1	Rizika projektu.....	66
6.2	Příprava projektu.....	68

6.2.1	Žádost o dotace .....	68
6.3	Realizace projektu.....	68
6.3.1	Vnitřní řízení projektu .....	69
6.3.2	Hlavní aktivity .....	70
6.3.3	Harmonogram.....	71
6.3.4	Čerpání prostředků .....	71
6.3.5	Monitorování .....	73
6.4	Vyhodnocení rizik projektu .....	73
6.5	Přínos projektu.....	75
6.5.1	Statistika pohlaví účastníků .....	76
6.5.2	Věková struktura účastníků .....	76
6.5.3	Struktura vzdělání účastníků .....	78
6.6	Spokojenost cílové skupiny .....	78
6.7	Finanční toky .....	80
6.8	Analýza nákladů .....	81
<b>7</b>	<b>Návrhy a doporučení.....</b>	<b>82</b>
7.1	Příprava projektu.....	82
7.2	Realizace projektu.....	82
7.3	Shrnutí návrhů a doporučení .....	83
	<b>Závěr .....</b>	<b>85</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>87</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>91</b>
	<b>Příloha A Pracovní výkaz.....</b>	<b>92</b>
	<b>Příloha B Výpočet výše mzdových příspěvků .....</b>	<b>93</b>
	<b>Příloha C Hodnotící dotazník .....</b>	<b>94</b>



## Seznam zkratek

EAGGF	Evropský zemědělský podpůrný a záruční fond ( <i>European Agricultural Guidance and Guarantee Fund</i> )
EHS	Evropské hospodářské společenství
ERDF	Evropský fond pro regionální rozvoj ( <i>European Regional Development Fund</i> )
ESF	Evropský sociální fond ( <i>European Social Fund</i> )
EU	Evropská unie ( <i>European Union</i> )
EUROATOM	Evropské společenství pro atomovou energii ( <i>European Atomic Energy Community</i> )
FIFG	Finanční nástroj na podporu rybolovu ( <i>Financial Instrument for Fisheries Guidance</i> )
HDP	Hrubý domácí produkt
ISPA	Nástroj předvstupních strukturálních politik ( <i>Instrument for Structural Policies for Pre-accession</i> )
JEА	Jednotný evropský akt
NUTS	Nomenklatura územních statistických jednotek ( <i>Nomenclature of territorial units for statistics</i> )
OP	Operační program
Sapard	Speciální předvstupní program pro zemědělství a rozvoj venkova ( <i>Special Accession Programme for Agriculture and Rural Development</i> )

# Seznam tabulek

Tabulka 1: Metodika klasifikace NUTS .....	18
Tabulka 2: Členění České republiky podle klasifikace NUTS.....	18
Tabulka 3: Správní členění států EU .....	19
Tabulka 4: Pracovní síla v zemědělství ve vybraných státech EU v roce 1990 .....	22
Tabulka 5: Makroekonomické ukazatele členských zemí v roce 2007 .....	25
Tabulka 6: Statistické charakteristiky HDP členských zemí v roce 2007 .....	26
Tabulka 7: Cíle regionální politiky EU a jejich dopad v období 2007 - 2013 .....	28
Tabulka 8: Přehled operačních programů období 2007 – 2013 v České republice.....	32
Tabulka 9: Financování OP v období 2007 – 2013 (v EUR) .....	41
Tabulka 10: Příslušné řídicí orgány operačních programů ESF.....	42
Tabulka 11: Počet zaměstnanců společnosti Magna v roce 2012 .....	53
Tabulka 12: Klíčové aktivity projektu.....	59
Tabulka 13: Mzdové náhrady .....	61
Tabulka 14: Hodnoty indikátorů projektu .....	62
Tabulka 15: Osobní náklady projektu .....	63
Tabulka 16: Náklady na pořízení technického zařízení .....	63
Tabulka 17: Celkové způsobilé výdaje na projekt.....	64
Tabulka 18: Rozpočet projektu podle kategorií .....	65
Tabulka 19: SWOT analýza .....	66
Tabulka 20: Rizika projektu .....	67
Tabulka 21: Struktura rozpočtu a čerpání prostředků .....	72
Tabulka 22: Souhrn rizik a jejich dopad na projekt .....	74
Tabulka 23: Měřitelné přínosy projektu .....	75
Tabulka 24: Statistika pohlaví účastníků vzdělávání .....	76
Tabulka 25: Věková struktura účastníků vzdělávání.....	77
Tabulka 26: Struktura vzdělání účastníků .....	78
Tabulka 27: Výsledek hodnocení projektu.....	79
Tabulka 28: Cash flow projektu (v Kč).....	80
Tabulka 29: Náklady projektu (v Kč).....	81
Tabulka 30: Vyhodnocení rizik a doporučení .....	84

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Nástroje regionální a strukturální politiky .....	17
Obrázek 2: Mezníky ve vývoji regionální a strukturální politiky v období 1951 - 2007 ....	20
Obrázek 3: Míra nezaměstnanosti nově přistupujících zemí v roce 2004 (v %).....	24
Obrázek 4: Struktura rozpočtu Evropské unie na období 2007 – 2013.....	31
Obrázek 5: Vývoj nástrojů regionální a strukturální politiky.....	34
Obrázek 6: Financování jednotlivých oblastí z rozpočtu ESF .....	39
Obrázek 7: Implementační struktura .....	42
Obrázek 8: Celkové tržby společnosti Magna za rok 2011 podle zákazníků.....	52
Obrázek 9: Rozmístění závodů divize Magna Seating ve světě.....	53
Obrázek 10: Stupně formování schopností.....	56
Obrázek 11: Harmonogram realizace .....	64
Obrázek 12: Poměr plánovaných a čerpaných prostředků .....	73
Obrázek 13: Statistika pohlaví účastníků vzdělávání .....	76
Obrázek 14: Věková struktura účastníků vzdělávání .....	77
Obrázek 15: Průměrný věk účastníků vzdělávání .....	77
Obrázek 16: Počet účastníků podle dosaženého vzdělání .....	78
Obrázek 17: Hodnocení kategorie Přínos pro práci.....	79
Obrázek 18: Hodnocení kategorie Výkon lektorů.....	79
Obrázek 19: Celkové průměrné hodnocení projektu dle kategorií.....	80

# Úvod

Hlavním tématem této práce je využití fondů zakládaných Evropskou unií (dále jen EU). EU věnuje velkou část svého úsilí finanční podpoře jednotlivých zemí, regionů, měst, podnikatelských subjektů a znevýhodněných skupin obyvatel. Aktuálnost a důležitost poskytování této finanční podpory reprezentuje rozsáhlá regionální a strukturální politika, která se začala prosazovat již v sedmdesátých letech dvacátého století a jejíž význam neustále roste. Hlavním posláním regionální a strukturální politiky je snižovat rozdíly mezi evropskými státy a jejich regiony a přispívat k celkovému rozvoji Evropy.

Práce je koncipována do 7 kapitol. První kapitola se zabývá regionální a strukturální politikou EU, jejím vývojem a principy. Nástrojem této politiky jsou fondy, které slouží jako přímý zdroj financování rozvoje. V období 2007 – 2013 regionální a strukturální politika disponuje dvěma fondy, Evropským fondem regionálního rozvoje (dále jen ERDF) a Evropským sociálním fondem (dále jen ESF). Druhá kapitola se zaměřuje na ESF, jeho historii, současnost a implementační systém. Třetí kapitola se věnuje využití finanční podpory z ESF prostřednictvím projektů. Tato kapitola popisuje požadavky EU na přípravu projektů, jejich vnitřního řízení, technického a finančního zajištění, které se jsou striktně dány a kontrolovány řídicími orgány EU. Dále je v této kapitole popsána realizace projektů, čerpání naplánovaného rozpočtu a monitorování průběhu projektů. Čtvrtá kapitola charakterizuje vybraný podnikatelský subjekt, který čerpal finanční prostředky z ESF na podporu rozvoje svých zaměstnanců rozsáhlým programem vzdělávání. V rámci této kapitoly je popsán historický vývoj podniku až po současnost. Dále tato kapitola popisuje systém vzdělávání, nástroje identifikace vzdělávacích potřeb a následné plánování vzdělávání ve vybraném podniku. Pátá kapitola představuje projekt vybraného podniku financovaný z ESF. Jsou zde popsány klíčové aktivity projektu, realizační tým, vybavení projektu, časový rámec, rozpočet a čerpání finančních prostředků z ESF. Šestá kapitola se věnuje praktickému vyhodnocení projektu. Tato kapitola identifikuje a vyhodnocuje rizika, kterým byl vybraný projekt vystaven. Dále zde byl vyhodnocen přínos projektu a prostřednictvím dotazníku byla také vyhodnocena spokojenost cílové skupiny s daným projektem. V závěru této kapitoly byla zpracována analýza nákladů. Sedmá kapitola obsahuje návrhy a doporučení. V této kapitole jsou

navrženy změny vedoucí ke zlepšení projektu ve fázi jeho přípravy a realizace na základě výsledků hodnocení projektu zpracovaného v předchozí kapitole.

Tato práce má dva cíle. Prvním cílem je představit regionální a strukturální politiku EU jako dlouhodobý postoj k problematice poskytování finančních podpor a její ESF jako jeden z hlavních nástrojů financování. Druhým cílem je posoudit projekt vzdělávání pracovníků financovaný z ESF a upozornit na problémy, které vznikají se zpracováním žádosti o finanční podporu a které mají následně dopad na celý projekt. Podcílem je vyhodnotit realizaci dílčích kroků projektu, stanovit rizika dílčích kroků a důsledky z těchto rizik vyplývající. Z vyhodnocení těchto problémů se zpracováním žádosti a rizik realizace dílčích kroků vyplývají návrhy a doporučení ke zlepšení projektového řízení uvedené v sedmé kapitole.

Cílem této práce není vypracovat příručku pro žadatele o finanční podporu z EU. Požadavky na žadatele a jeho projekt jsou velmi obsáhlé a značně se liší podle fondů, jejich operačních programů (dále jen OP) a konkrétních výzev, které jsou často aktualizovány a upravovány.

# 1 Regionální a strukturální politika Evropské unie

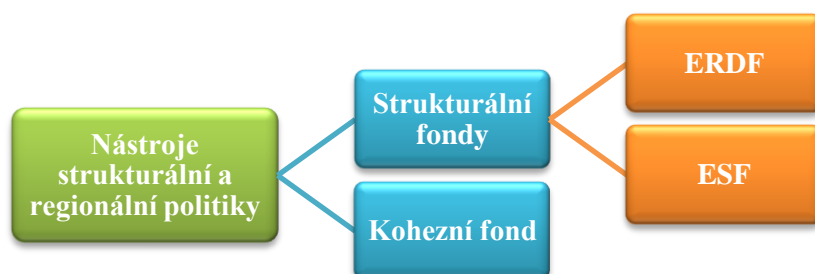
V kontextu světového dění je EU jedna z nejrozvinutějších a nejbohatších částí světa. Přesto se potýká s řadou závažných problémů. Úroveň a hospodářská vyspělost jednotlivých evropských států se výrazně liší. V roce 2012 patřily mezi 3 nejbohatší evropské státy Lucembursko, Nizozemsko a Rakousko. Naopak mezi nejchudší patřilo Lotyšsko a nováčci EU z roku 2007, Rumunsko a Bulharsko. Příčinou velkých rozdílů mezi státy mohou být geografická poloha, minulé sociální a hospodářské změny či dopady bývalého centrálně plánovaného hospodářství. Tyto a další faktory ovlivňují nejen ekonomickou, ale i sociální, ekologickou a politickou vyspělost. Zmírnit tyto disparity mezi členskými státy je jedním z hlavních cílů EU a její regionální a strukturální politiky. K této politice je možné zaznamenat několik různých názvů. Kromě názvu *regionální a strukturální politika* či pouze *regionální politika*, se také používá souhrnný název *politika hospodářské, sociální a územní soudržnosti*, či pouze *politika soudržnosti*. Všechny tyto názvy odkazují na to samé.

Regionální a strukturální politika má své počátky již v 70. letech dvacátého století, kdy si EU začala uvědomovat, že zmenšování rozdílů mezi členskými státy a rovnoměrný vývoj je zásadní pro růst prosperity celé Evropy. Regionální a strukturální politika funguje na tzv. *komunitárním principu*. To znamená, že harmonizace a koordinace je prováděna nadnárodně prostřednictvím EU. Samotná realizace regionální politiky pak náleží přímo členským státům. Úlohou regionální a strukturální politiky je zmenšit dopady integrace, pomáhat všem regionům dosáhnout úplného potenciálu s ohledem na zachování rozmanitosti jednotlivých národů, přerozdělit zdroje z bohatších do chudších oblastí a zvýšit ekonomickou a sociální soudružnost. Prostřednictvím investic do méně rozvinutých regionů podporuje vznik nových pracovních míst, vyšší kvalitu života, konkurenceschopnost a udržitelný rozvoj. Tato politika není realizována na základě financování dílčích projektů, ale prostřednictvím sedmiletých OP financování, které podporovaným regionům umožňují vyvážený a udržitelný rozvoj. [1], [2], [3], [4]

Regionální a strukturální politika je vystavěna na třech cílech a čtyřech principech. Prvním cílem je *Konvergence*, která se zaměřuje na pomoc nejméně rozvinutým oblastem. Druhým

cílem je *Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost*, která podporuje regiony více rozvinuté než ty, které spadají do cíle Konvergence. Třetím cílem je *Evropská územní spolupráce*, která již svým názvem odkazuje na záměr posílit meziregionální spolupráci. Mezi hlavní čtyři principy patří *adicionálna*, která upravuje postavení EU a členského státu v oblasti financování. Dále princip *programování*, který stavuje víceleté programy, jak bylo uvedeno výše. Princip *koncentrace* určuje, že prostředky by měly být vynakládány na velké a účelné projekty. Poslední principem je *partnerství*, které zakládá důležitost spolupráce nadnárodní i vnitrostátní. [1], [2], [3], [4]

K hlavním nástrojům realizace této politiky patří *strukturální fondy* a *Kohezní fond*, jak je vidět na obrázku 1. Mezi strukturální fondy patří ERDF a ESF. ERDF podporuje rozvoj infrastruktury, malého a středního podnikání a zaměstnanosti. Úkolem ESF je zvyšování konkurenceschopnosti a rovných příležitostí. Kohezní fond pomáhá slabším státům plnit maastrichtská kritéria. Z těchto nástrojů mají prospěch méně rozvinuté regiony, kterým pomáhají ve financování jejich projektů. Prospěch mají také bohaté oblasti, které rozvojem zaostalých regionů získávají nové trhy pro své výrobky, nové technologie a know-how. [1], [2], [3], [4]



Obrázek 1: Nástroje regionální a strukturální politiky  
Zdroj: [vlastní zpracování]

Pro potřeby regionální politiky EU stanovila vlastní metodiku klasifikace regionů. Jedná se tzv. *nomenklaturu územních statistických jednotek* (dále jen NUTS). Tato klasifikace umožňuje vzájemné porovnání jednotlivých regionů a jejich ekonomických ukazatelů a slouží pro statistické potřeby EU. Toto členění obsahuje jednotky rozdělené podle počtu obyvatel a polohy, jak je uvedeno v tabulce 1. Územní jednotky tak dosahují největší NUTS I, NUTS II a NUTS III. Nižší statistické jednotky tvoří tzv. místní administrativní

jednotky LAU. A to úroveň LAU I pro okresy, úroveň LAU II pro obce. Členění LAU již není určující pro rozhodování o přidělení prostředků z fondů EU. [5]

*Tabulka 1: Metodika klasifikace NUTS*

Úroveň	Název	Počet obyvatel
NUTS I	Území	3 000 000 – 7 000 000
NUTS II	Oblast	800 000 – 3 000 000
NUTS III	Kraj	150 000 – 800 000

Zdroj: [5, vlastní zpracování]

Česká republika v metodice NUTS byla rozčleněna na 1 území, 8 oblastí a 14 krajů, jak je uvedeno v tabulce 2.

*Tabulka 2: Členění České republiky podle klasifikace NUTS*

Úroveň	Počet jednotek	Jednotky
NUTS I	1	Česká republika
NUTS II	8	Praha, Severní Čechy, Jihozápad, Severozápad, Severovýchod, Jihovýchod, Střední Morava, Moravskoslezsko,
NUTS III	14	Hlavní město Praha, Středočeský kraj, Jihočeský kraj, Plzeňský kraj, Karlovarský kraj, Ústecký kraj, Liberecký kraj, Královehradecký kraj, Pardubický kraj, Vysočina, Jihomoravský kraj, Olomoucký kraj, Zlínský kraj, Moravskoslezský kraj

Zdroj: [6, vlastní zpracování]

Tento způsob členění území byl aplikován na všechny členské země. Jak uvádí tabulka 3, každý stát má své originální správní členění území, které koresponduje s jeho vnitřními potřebami. Pro potřeby politik EU však bylo potřeba vytvořit jednotnou klasifikaci.



Tabulka 3: Správní členění států EU

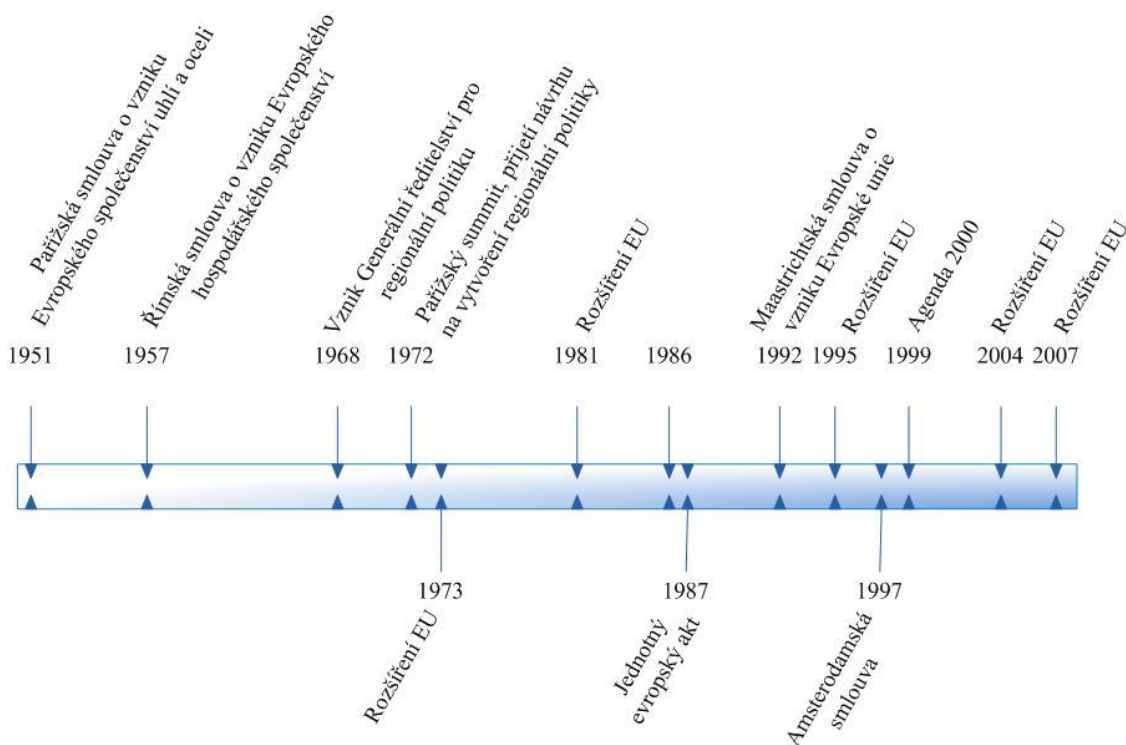
Stát	Jednotka správního členění	Počet jednotek
Belgie	region	3
	provincie	10
Francie	region	27
	department	101
Itálie	kraj	20
	provincie	109
Lucembursko	distrikt	3
	kanton	12
Německo	spolková země	16
	vládní obvod	22
	zemský okres	301
Nizozemsko	provincie	12
	správní obvod	3
Dánsko	region	5
Irsko	provincie	4
	hrabství	26
Anglie	region	3
	hrabství	33
	správní oblast	56
Wales	správní oblast	26
Skotsko	správní oblast	32
Severní Irsko	distrikt	26
Řecko	kraj	13
	prefektura	51
Portugalsko	distrikt	18
	autonomní region	2
Španělsko	autonomní společenství	17
	autonomní město	2
	provincie	50
Finsko	provincie	19
Rakousko	spolková země	9
	okres	84
Švédsko	kraj	21
Estonsko	kraj	15
Kypr	distrikt	6
	distrikt Severokyperské turecké republiky	3
Litva	kraj	10
	obec	60
Lotyšsko	kraj	26
	město	7
Malta	obec	68
Maďarsko	župa	19
	okres	168
Polsko	vojvodství	16
	okres	379
Slovensko	kraj	8
	okres	79
Slovinsko	občina	212

Česká republika	kraj	14
	obec	204
Bulharsko	oblast	28
	obec	264
Rumunsko	župa	41

Zdroj: [42, vlastní zpracování]

## 1.1 Vývoj regionální a strukturální politiky

Regionální a strukturální politiku ovlivnila řada významných událostí, které rozdělily její vývoj do několika období. Mezi zásadní mezníky je možné zařadit vznik Evropského společenství uhlí a oceli, vznik Evropského hospodářského společenství (dále jen EHS), Pařížský summit, reformu Jednotný evropský akt (dále jen JEA), přijetí Maastrichtské smlouvy, Agenda 2000, Amsterodamská smlouva či postupné rozšiřování členských zemí. Vývoj EU ovlivnilo mnoho událostí, které jsou zachyceny v časové ose na obrázku 2. Tato práce se však zaměřuje pouze na ty události, které měly spojitost s regionální a strukturální politikou.



Obrázek 2: Mezníky ve vývoji regionální a strukturální politiky v období 1951 - 2007

Zdroj: [vlastní zpracování]

### 1.1.1 Období 1951 - 1975

Počátky evropské integrace sahají do období po druhé světové válce. Evropa byla zničena a vyčerpána. Mezi evropskými státy panovalo napětí a nedůvěra. To vedlo k zesílení potřeby najít mechanismus, který by Evropu sjednotil a odstranil rivalitu. Po postupných krocích tak byla v roce 1951 podepsána tzv. *Pařížská smlouva* o založení Evropského společenství uhlí a oceli. Posláním tohoto společenství bylo vytvořit společný trh pro primární sektor, ke kterému se upsala Belgie, Nizozemí, Lucembursko, Francie, Itálie a SRN. Následovala tzv. *Římská smlouva* z roku 1957 o založení EHS a Evropského společenství atomové energie (dále jen EUROATOM). Posláním EHS bylo sblížení hospodářské politiky a vytvoření jednotného trhu. EUROATOM si kladl za cíl podporovat správné využití jaderné energie. Počátkem 60. let již došlo k celkovému ozdravení napříč Evropou. Ekonomika zaznamenala rozvoj obchodu. Pozitivní dopad měl tento vývoj i na sociální a pracovní podmínky. Evropa udělala první kroky k integraci, vytvoření společného trhu a odstranění disparit. Římská smlouva dala vytvořit i několik mechanismů, které měly regionální dopad. Vznikla Evropská investiční banka, ESF, Evropský zemědělský garanční a podpůrný fond (dále jen EAGGF). Nicméně finanční prostředky, kterými disponovaly tyto nástroje, byly malé a jejich působnost byla omezená. O regionální politice jako takové se do té doby stále ještě nikde konkrétně nehovořilo. Členské státy neměly o společnou regionální politiku přímý zájem. V těchto otázkách byla stále ještě preferována národní zodpovědnost a důvěra v samoregulaci trhu. [1], [7], [8], [9]

Počátek samostatné kapitoly regionální politiky je zjevný až v 70. letech. V roce 1968 vzniklo Generální ředitelství pro regionální politiku, jehož posláním je zmenšovat rozdíly v rozvoji regionů a zvyšovat sociální a ekonomickou soudržnost. Převrat v regionální politice byl zaznamenán v letech 1972 – 1973. V roce 1972 byl na *Pařížském summitu* přijat návrh na vytvoření regionální politiky. Následně roku 1973 do EHS přistoupila Velká Británie, Irsko a Dánsko. Právě Velká Británie, pro kterou byly charakteristické velké regionální disparity, byla velkým iniciátorem v prosazení regionální politiky. [1], [7], [8], [9]

### 1.1.2 Období 1975 - 1986

Nátlak Velké Británie vedl k řadě komplikovaných vyjednání a vyústil v roce 1975 k formálnímu vzniku ERDF. ERDF spravovalo Generální ředitelství. Jednotlivé členské země se neshodovaly na jednotném přístupu k tomuto fondu. Velká Británie společně s Irskem a Itálií fond nadále prosazovaly, zatímco Belgie a SRN nechtěly do tohoto fondu vkládat velké prostředky. I přes tyto neshody se ERDF stal základním nástrojem regionální politiky. Z tohoto fondu byly prostředky automaticky přiděleny na základě předložení projektu regionálního rozvoje od členského státu. Z fondu bylo spolufinancováno 50 % hodnoty projektu, zbylé výdaje nesl stát. [1], [8], [9]

Opětovný politický nátlak na zesílení regionální politiky nastal v roce 1981 s přistoupením Řecka a následně v roce 1986 Portugalska a Španělska. Pro tyto státy bylo zásadní zemědělství a jejich ekonomika zaostávala za ostatními členskými státy. Zároveň zemědělská konkurence těchto států měla dopad na zemědělské regiony Itálie nebo Francie. Roku 1986 již vznikaly první programy na podporu středomořských regionů. Tabulka 4 poukazuje na význam zemědělství pro uvedené státy, a to v podobě počtu zaměstnaných osob v tomto sektoru roku 1990. Přes veškeré dílčí úspěchy, byl ERDF terčem kritiky a byl považován za nevyhovující potřebám regionální politiky. [1], [9]

*Tabulka 4: Pracovní síla v zemědělství ve vybraných státech EU v roce 1990*

<b>Země</b>	<b>Počet zaměstnaných osob v zemědělství</b>
Řecko	849 900
Portugalsko	593 590
Španělsko	1 568 320
Itálie	2 646 530
Francie	910 250

Zdroj: [43, vlastní zpracování]

### 1.1.3 Období 1987 – 1993

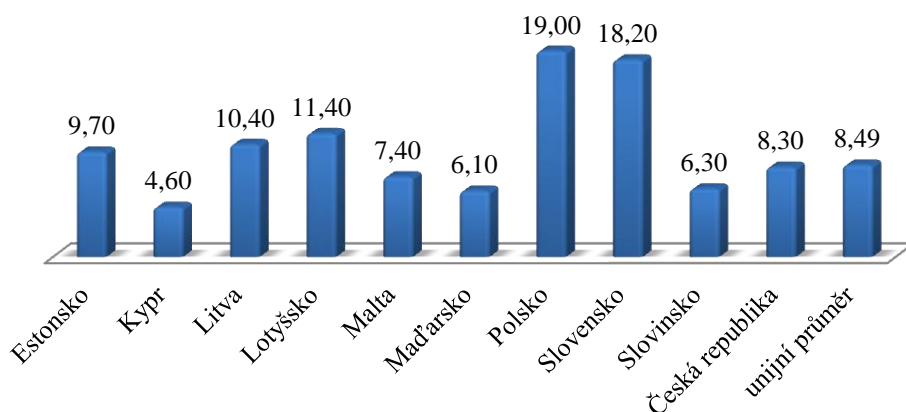
Za dobu svého trvání regionální politika absolvovala několik neúspěšných a nevýrazných reforem až do roku 1987, kdy vstoupil v platnost JEA, který revidoval Římské smlouvy a byl impulzem pro zavedení jednotného vnitřního trhu. V oblasti regionální politiky si kladl za cíl snížit regionální nerovnosti, a to prostřednictvím strukturálních fondů. Posiloval postavení ESF, EAGGF, i ERDF. Několikanásobně zvyšoval finanční příděl

do těchto fondů. Tato reforma je považována za vznik skutečné regionální a strukturální politiky a uvádí v platnost její základní principy. [1], [7], [9], [10]

Další významnou událostí pro regionální politiku byl rok 1992, kdy byla v Maastrichtu podepsána *Smlouva o Evropské unii*. Společně s Maastrichtskou smlouvou byl založen poradní Výbor regionů. Z Výboru regionů se stal poradní orgán EU, který hájil zájmy jednotlivých regionů s právem vlastní iniciativy. Postojům Výboru regionů EU věnovala velkou pozornost a váhu. Současně byl s Maastrichtskou smlouvou a za nátlaku Španělska roku 1993 založen Kohezní fond neboli Fond soudržnosti. [1], [10], [11]

#### **1.1.4 Období 1994 - 2006**

Regionální politika prošla ve 20. století mnohými změnami. Počátek 21. století nenaznačoval snazší vývoj. EU se musela připravit na rozšíření členů v roce 2004. Na rok 2000 – 2006 byla naplánována další reforma. Mezi nově přistupujícími státy byly země východní a střední Evropy, které byly ekonomicky slabší a méně vyspělejší než stávající členové. Hrubý domácí produkt (dále jen HDP) těchto států byl zhruba na úrovni třetiny průměru unie. Nezaměstnanost těchto států byla v roce 2004 ve většině případů nad unijním průměrem, jak uvádí obrázek 3. Regionální a strukturální politika stála před úkolem adaptace na přistoupení deseti nových členů tak, aby nebyla narušena účinnost strukturálních fondů i celé regionální politiky. Roku 1997 *Amsterodamská smlouva* utvrdila zásadní důležitost regionální a strukturální politiky. Na základě těchto okolností, byl v Berlíně roku 1999 schválen dokument *Agenda 2000*. Jednalo se o akční plán, který obsahoval vizi dalšího vývoje EU. Byly stanoveny nové tři cíle regionální politiky. Prvním z těchto cílů byla podpora rozvoje zaostávajících regionů, druhým cílem byla podpora oblastí potýkajících se restrukturalizací, třetím cílem byla podpora politiky zaměstnanosti a vzdělávání. Pro toto období bylo vyhrazeno 275 miliard EUR, z toho 45 miliard EUR pro nové členské státy. Zároveň byly na období 2000 – 2006 vytvořeny nové fondy ISPA a Sapard v objemu 80 miliard EUR, určených k podpoře kandidátských zemí v oblasti životního prostředí, infrastruktury a zemědělství. [1], [9], [11], [12]



Obrázek 3: Míra nezaměstnanosti nově přistupujících zemí v roce 2004 (v %)

Zdroj: [15, vlastní zpracování]

## 1.2 Současné cíle pro období 2007 – 2013

Počátek sedmiletého období 2007 - 2013 byl zásadně ovlivněn východním rozšířením EU na 25 členů. Celkový počet obyvatel členských států vzrostl nadproporcionálně k růstu celkového HDP. Jak je uvedeno v tabulce 5, mezi tři země s nejvyšším HDP za rok 2007 se řadí Německo, Spojené království, Francie. Naopak mezi tři země s nejnižším HDP za rok 2007 patří Kypr, Litva, Lotyšsko. Existenci značných extrémů v hodnotách HDP členských zemí dokazuje i velký rozdíl mezi středními hodnotami a mediány uvedený v tabulce 6. Průměrný příjem na osobu se značně snížil. Disparity mezi regiony se prohloubily. Tak, jak byla regionální politika nastavena do té doby, již nyní nebyla dále udržitelná. Nevyhnutelná byla další reforma. Již v únoru roku 2004 Evropská komise představila návrh reformy regionální a strukturální politiky s názvem Nové partnerství pro soudržnost. Tento návrh byl přijat a následně v červenci roku 2005 bylo vydáno Sdělení o obecných zásadách a cílech politiky soudružnosti na období 2007 – 2013. Mezi tyto cíle patří:

- Konvergence,
- Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost,
- Evropská územní spolupráce.

Každý ze tří stanovených cílů se zaměřuje pouze na regiony určité úrovně NUTS. Tímto je přesně stanoven rozsah dopadu jednotlivých cílů, ale také pravidla čerpání prostředků z jednotlivých nástrojů regionální politiky. Jak uvádí tabulka 7, nejvíce prostředků bylo přiděleno na dosažení cíle Konvergence, zatímco cíl Evropská uzemní spolupráce má dopad na největší počet obyvatel. Kromě těchto tří cílů byly vytyčeny i základní priority regionální politiky. Jednalo se hlavně o snahu podpořit regiony EU a zvýšit jejich atraktivitu pro investování a zaměstnávání, zaměřit se na zvyšování znalostí a inovací. [1], [11], [13], [14]

*Tabulka 5: Makroekonomické ukazatele členských zemí v roce 2007*

<b>Země</b>	<b>Rok vstupu</b>	<b>Počet obyvatel (v tisících)</b>	<b>HDP (v mld. EUR)</b>	<b>HDP na 1 obyvatele (v EUR)</b>
Belgie	1952	10 569	332,10	31 422,08
Francie	1952	63 575	1 860	29 256,78
Itálie	1952	59 106	1 543	26 105,64
Lucembursko	1952	477	36,89	77 337,53
Německo	1952	82 267	2 424	29 465,03
Nizozemsko	1952	16 365	556,40	33 999,39
Dánsko	1973	5 449	229,90	42 191,23
Irsko	1973	4 335	187,10	43 160,32
Spojené království	1973	60 821	2 032	33 409,51
Řecko	1981	11 149	229,30	20 566,87
Portugalsko	1986	10 629	162,50	15 288,36
Španělsko	1986	44 685	1050	23 497,82
Finsko	1995	5 286	177,70	33 617,10
Rakousko	1995	8 318	272,40	32 748,26
Švédsko	1995	9 154	325,40	35 547,30
<b>EU 15</b>	<b>:</b>	<b>392 185</b>	<b>11 418,69</b>	<b>507 613,23</b>
Estonsko	2004	1 343	1 050	781 831,72
Kypr	2004	785	15,28	19 464,97
Litva	2004	2 277	15,50	6 807,20
Lotyšsko	2004	3 377	20,53	6 079,36
Malta	2004	408	27,74	67 990,20
Maďarsko	2004	10 048	102,50	10 201,04
Polsko	2004	38 108	304,90	8 000,94
Slovenská republika	2004	5 396	53,90	9 988,88
Slovinsko	2004	9 154	33,19	3 625,74
Česká republika	2004	10 287	124,90	12 141,54
<b>EU 25</b>	<b>:</b>	<b>473 368</b>	<b>13 167,13</b>	<b>1 433 744,81</b>
Bulharsko	2007	7 641	28,70	3 756,05
Rumunsko	2007	21 526	118,10	5 486,39
<b>EU 27</b>	<b>:</b>	<b>502 535</b>	<b>13 313,93</b>	<b>1 442 987,25</b>

Zdroj: [15, vlastní zpracování]

Tabulka 6: Statistické charakteristiky HDP členských zemí v roce 2007

Statistická veličina	HDP (v mld. EUR)	HDP na 1 obyvatele (v EUR)
Střední hodnota	493,11	53 443,97
Medián	187,10	26 105,64

Zdroj: [15, vlastní zpracování]

### 1.2.1 Cíl Konvergence

Účelem cíle Konvergence je podpora nejméně rozvinutých regionů prostřednictvím vytváření pracovních míst a zlepšení zaměstnanosti. Jedná se o jednotky na úrovni NUTS I s HDP nižším než 90 % unijního průměru a NUTS II s HDP nižším než 75 % unijního průměru. Tyto podmínky splňují všechny členské země, které přistoupily v roce 2007 a také některé regiony Itálie, Německa, Velké Británie, Řecka, Portugalska a Španělska. V České republice se jedná o všechny regiony kromě hlavního města Prahy. Pro realizaci tohoto cíle je využíván ERDF, který prostřednictvím tohoto cíle podporuje modernizaci, infrastrukturu a životní prostředí. ESF se v tomto cíli zaměřuje na investice do lidského kapitálu. Stejně jako ERDF napomáhá v této oblasti rozvoji infrastruktury a životního prostředí také Fond soudružnosti. Celkově je pro cíl konvergence na období 2007 - 2013 přidělená částka o objemu 283,3 mld. EUR. [1], [11], [13]

### 1.2.2 Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost

Tento cíl je zaměřen na podporu regionů na úrovni NUTS II a NUTS I, které nelze zahrnout do cíle Konvergence. Patří sem ty regiony, které dosahují výsledků HDP nad 75 % unijního průměru. Jedná se tedy o více vyspělé regiony. Pomoc těmto regionům není tak urgentní a nevyžaduje tak velké investice jako v případě prvního cíle. Pro dosažení pomoci v rámci tohoto cíle jsou také definovány podmínky pro průmyslové, městské a venkovské regiony. Průmyslové oblasti spadají do tohoto cíle, pokud je jejich míra nezaměstnanosti vyšší než průměr unie. Městské oblasti mohou o pomoc žádat, pokud jejich nezaměstnanost přesahuje unijní průměr, potýkají se s vysokou kriminalitou, nízkou vzdělaností a chudobou. Venkovské oblasti dosáhnou na podporu v tomto cíli, jestliže jsou řídce obydlené (tz. mají méně než 100 obyvatel na km<sup>2</sup>), jejich nezaměstnanost je vyšší



než unijní průměr, většina jejich zaměstnanosti je tvořena zemědělským sektorem nebo čelí-li poklesu populace. [1], [11], [13]

Pro tento cíl EU následuje dvě strategie. První strategií jsou tzv. regionální programy, které mají podporovat atraktivitu a konkurenceschopnost. Druhou strategií jsou tzv. národní programy, které mají za úkol předvídat hospodářské změny a eliminovat jejich negativní dopady. Záměrem tohoto cíle je zvýšení přitažlivosti regionů, zvýšení konkurenceschopnosti a zaměstnanosti, podpora inovací, a to prostřednictvím předvídání sociálních a hospodářských změn. Investice na dosažení tohoto cíle jsou čerpány z ERDF a ESF. V České republice tento cíl využívá pouze hlavní město Praha, pro kterou EU přidělila podporu ve výši 419,09 mil. EUR. [1], [11], [13]

### **1.2.3 Cíl Evropská uzemní spolupráce**

Cíl Evropská uzemní spolupráce se zaměřuje na prohloubení evropské integrity. Přispívá k zesílení meziregionální, přeshraniční a mezinárodní spolupráce. Programy tohoto cíle se zaměřují na příhraniční regiony o velikosti NUTS III. Prioritou je podpora výzkumu a vývoje, rozvoje hospodářských vztahů, zlepšení infrastruktury, technického vybavení, zvyšování zaměstnanosti. V České republice tohoto cíle využívají regiony sousedící s Polskem, Bavorskem, Saskem, Rakouskem a Slovenskem. Tento cíl je financován z ERDF a je na něj přidělena částka o objemu 8,7 mld. EUR. Pro větší podporu tohoto cíle jsou v současné době připravovány dva nové nástroje. Prvním nástrojem je tzv. *Přeshraniční regionální úřad*, který bude pomáhat řešit právní a administrativní problémy. Druhým nástrojem je tzv. *Nástroj nového sousedství*, který bude podporovat udržitelný sociální a hospodářský rozvoj s důrazem na posílení partnerství na obou stranách hranice. [1], [11], [13]

Tabulka 7: Cíle regionální politiky EU a jejich dopad v období 2007 - 2013

Cíl	Finanční nástroj	Přidělené finanční prostředky (v mld. EUR)	Počet zasažených regionů	Počet zasažených obyvatel (v milionech)
Konvergence	ERDG	283,3	99	170
	ESF			
	FS			
Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost	ERDF	55	172	330
	ESF			
Evropská územní spolupráce	ERDF	8,7	všechny	500

Zdroj: [16, vlastní zpracování]

### 1.3 Principy regionální a strukturální politiky

Regionální politika je vystavěna na principech, které se odrážejí v celém procesu poskytování pomoci při projektech spolufinancovaných ze strukturálních fondů. V průběhu vývoje regionální politiky se postupně vyvíjely i tyto principy. Pro současné období 2007 – 2013 jsou stanoveny čtyři základní principy, a to princip programování, koncentrace, partnerství a adicionality. Mimo tyto základní principy je regionální politika upravena i řadou doplňkových principů, jako např. princip subsidiarity, koordinace a harmonizace, integrace, solidarity, kompatibility a proporcionality, monitorování a vyhodnocení. [1], [11]

#### 1.3.1 Princip programování

Princip programování je založen na realizaci víceletých (podle současných předpisů sedmiletých) a vícesektorových programů. Tyto programy zpracovává členská země na základě tzv. programových dokumentů. Programové dokumenty pak překládá Evropské komisi. Smyslem tohoto principu je zajistit komplexní, dlouhodobé a ucelené řešení regionálního rozvoje bez nekonceptního projednávání dílčích projektů. [1], [11], [17]

### **1.3.2 Princip koncentrace**

Účelem principu koncentrace je zajistit, aby prostředky ze strukturálních fondů byly alokovány nikoli na malé a dílčí akce s nižším významem, ale na velké projekty, které řeší strukturální problémy a mají maximální užitek. Je tak zajištěna efektivita a účelnost vynaložených prostředků. Jedním z hlavních aspektů tohoto principu je také koncentrace zdrojů majoritně na nejchudší regiony. [1], [11], [17]

### **1.3.3 Princip partnerství**

V principu partnerství je rozlišována vertikální a horizontální úroveň. Ve vertikální úrovni má značnou participaci Evropská komise. Členský stát spolupracuje s Evropskou komisí na všech fázích projektu od implementace, přes přípravu, až po realizaci. Horizontální úroveň zahrnuje pouze spolupráci uvnitř členského státu mezi orgány regionálními a městskými, hospodářskými a sociálními partnery, soukromými subjekty. Každý program je tak sestaven za účasti orgánů evropských, regionálních i místních. Pravidla této spolupráce EU nijak neupravuje a ponechává prostor členským státům na jejich zodpovědnost. Tento princip přispívá k nastavení programu tak, aby byly respektovány potřeby a priority cílové skupiny. [1], [11], [17]

### **1.3.4 Princip adicionality**

Princip adicionality zajišťuje pravidlo, že poskytnuté prostředky ze zdrojů EU nenahrazují prostředky národního rozpočtu členské země, pouze je doplňují. Mezi EU a členskou zemí je tak uzavřena dohoda o spolufinancování, která upravuje míru národního spolufinancování. Přičemž spolufinancování ze strany členské země musí vykazovat stoupající tendenci. EU tak prostřednictvím finanční zainteresovanosti členské země zajišťuje efektivnost a odpovědnost s cílem stanovit reálné cíle tak, aby vynaložené prostředky ze strukturálních fondů přinesly přidanou hodnotu. [1], [11], [17]

## 1.4 Nástroje regionální a strukturální politiky

Hlavním nástrojem regionální a strukturální politiky jsou *strukturální fondy*, které jsou formovány pro sedmileté programovací periody. Jak je vidět na obrázku 5, v minulosti do této politiky patřilo pět nástrojů, které měly svou přesně vymezenou roli. Jednalo se o:

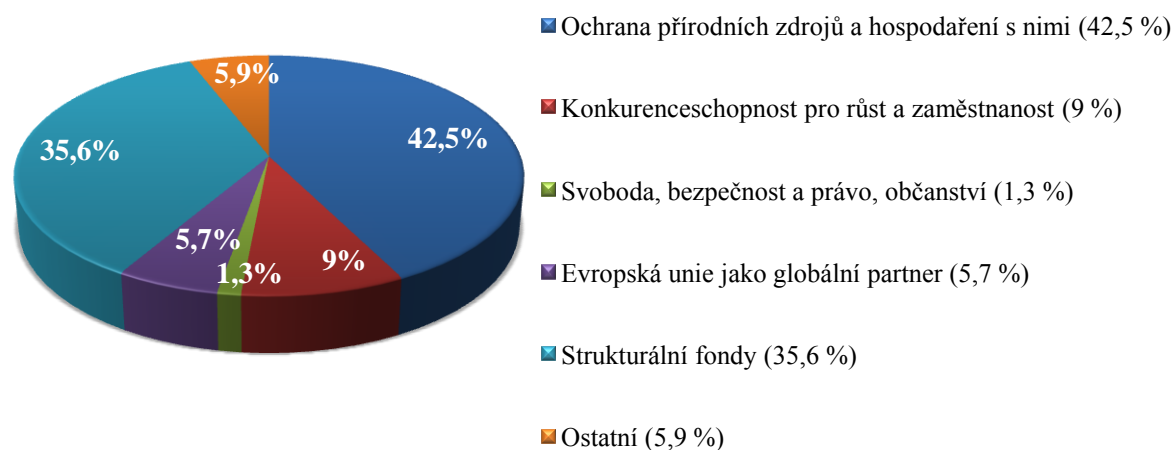
- EAGGF,
- Finanční nástroj řízení rybolovu (dále jen FIG),
- Kohezní fond,
- ERDF,
- ESF.

*EAGGF* slouží k podpoře konkurenceschopnosti venkovských oblastí, pro které je klíčové zemědělství. Tento fond do roku 2006 patřil mezi strukturální fondy. Od roku 2007 byl vyjmut ze skupiny těchto fondů. Pro období 2007 – 2013 byl přeražen jako nástroj financování společné zemědělské politiky EU. [13], [18]

*FIG* podporuje rybářský průmysl a pečuje o oblasti, které jsou na tomto odvětví průmyslu závislé. Jeho úlohou je zajištění rovnováhy mezi přírodními zdroji v oblasti rybolovu a jejich využíváním. Tento nástroj stejně jako *EAGGF* od roku 2007 již nepatří do regionální politiky a mezi její strukturální fondy. [13], [18]

*Kohezní fond* (Fond soudržnosti) ustanovila Maastrichtská smlouva jako nástroj, který měl pomoci členským státům s problémy spjatými se vznikem hospodářské a měnové unie. Finanční pomoc z tohoto fondu náleží těm členským státům, které mají HDP nižší než 90 % unijního průměru. V minulosti se Kohezní fond zaměřoval na konkrétní projekty udržitelného rozvoje, obnovitelných zdrojů, ochrany životního prostředí, infrastruktury, které jednotlivě schvalovala Evropská komise. Nebyl nástrojem víceletých programů. To se mění na období 2007 - 2013. V tomto období bude Kohezní fond nově veden jako nástroj dlouhodobých programů s decentralizovaným řízením. [1]

Pro období 2007 - 2013 byly ustanoveny pouze dva strukturální fondy, a to *ERDF a ESF*. Jak je vidět na obrázku 4, tyto dva strukturální fondy tvoří v období 2007 – 2013 druhou největší položku rozpočtu EU. [18]



*Obrázek 4: Struktura rozpočtu Evropské unie na období 2007 – 2013*

Zdroj: [19, vlastní zpracování]

Pro Českou republiku je z balíku strukturálních fondů v období 2007 - 2013 připraveno 26,7 mld. EUR. Česká republika se musí spoluúčastnit financování a přidat 4 mld. EUR z národního rozpočtu. Tyto prostředky budou rozděleny mezi 26 OP, které jsou charakterizovány v tabulce 8. OP jsou nejvýznamnějšími dokumenty popisujícími priority členských zemí. Slouží k čerpání finančních prostředků v rámci regionální a strukturální politiky. [1], [20]

Tabulka 8: Přehled operačních programů období 2007 – 2013 v České republice

Kategorie	Operační program	Finanční nástroj	Přidělená finanční částka (mld. EUR)	Cíl
Regionální operační programy (ROP) NUTS II	Severozápad	ERDF	4,66	Konvergence
	Moravskoslezsko			
	Jihovýchod			
	Severovýchod			
	Střední Morava			
	Jihozápad			
	Čechy			
Tematické operační programy	OP Doprava	ERDF, ESF, FS	21,23	Konvergence
	OP Životní prostředí			
	OP Podnikání a inovace			
	OP Výzkum a vývoj pro inovace			
	OP Lidské zdroje a zaměstnanost			
	OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost			
	Integrovaný operační systém			
	OP Technická pomoc			
Operační programy - Praha	OP Praha Konkurenceschopnost	ERDF, ESF	0,42	Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost
	OP Praha Adaptabilita			
Operační programy uzemní spolupráce	OP Přeshraniční spolupráce ČR - Bavorsko	ERDF	0,39	Evropská uzemní spolupráce
	OP Přeshraniční spolupráce ČR - Polsko			
	OP Přeshraniční spolupráce ČR - Rakousko			
	OP Přeshraniční spolupráce ČR - Sasko			
	OP Přeshraniční spolupráce ČR - Slovensko			
	OP Meziregionální spolupráce			
	OP Nadnárodní spolupráce			
	ESPON 2013			
	INTERACT II			

Zdroj: [21, vlastní zpracování]

### **1.4.1 Evropský fond regionálního rozvoje**

Význam tohoto fondu rostl již během jeho vývoje. ERDF vznikl v roce 1972 na Pařížském summitu. Aktivně začal fungovat roku 1975. V roce 1988 byl začleněn do nástrojů regionální a strukturální politiky Jeho hlavní úlohou jsou investice zaměřené na zaostalé a méně rozvinuté regiony. ERDF má k dispozici největší objem finančních prostředků ze strukturálních fondů, jelikož se zaměřuje na všechny tři cíle období 2007 – 2013. [1], [20]

ERDF se v rámci jednotlivých cílů zaměřuje na různé priority. V cíli Konvergence se zaměřuje na regionální a ekonomický rozvoj, zvyšování zaměstnanosti prostřednictvím modernizace, diverzifikaci a vytváření udržitelných pracovních příležitostí. K uskutečnění záměrů tohoto cíle ERDF sleduje tyto hlavní priority:

- technologického výzkumu a rozvoje, inovace,
- rozvoje informační společnosti,
- podpory místních subjektů zaměřených na vznik pracovních míst,
- ochrany životního prostředí, prevence přírodních a technologických rizik,
- podpory rozvoje cestovního ruchu,
- investic v oblasti kultury, investic do vzdělávání, zdravotnických a sociálních služeb
- investic do infrastruktury, energetiky.

Pro naplnění cíle Regionální konkurenceschopnosti a zaměstnanosti se ERDF zaměřuje na podporu těchto priorit:

- inovační ekonomiky,
- předcházení rizikům v oblasti životního prostředí,
- podpory dopravních a telekomunikačních služeb.

V rámci cíle Evropská územní spolupráce se ERDF soustředí na tyto priority:

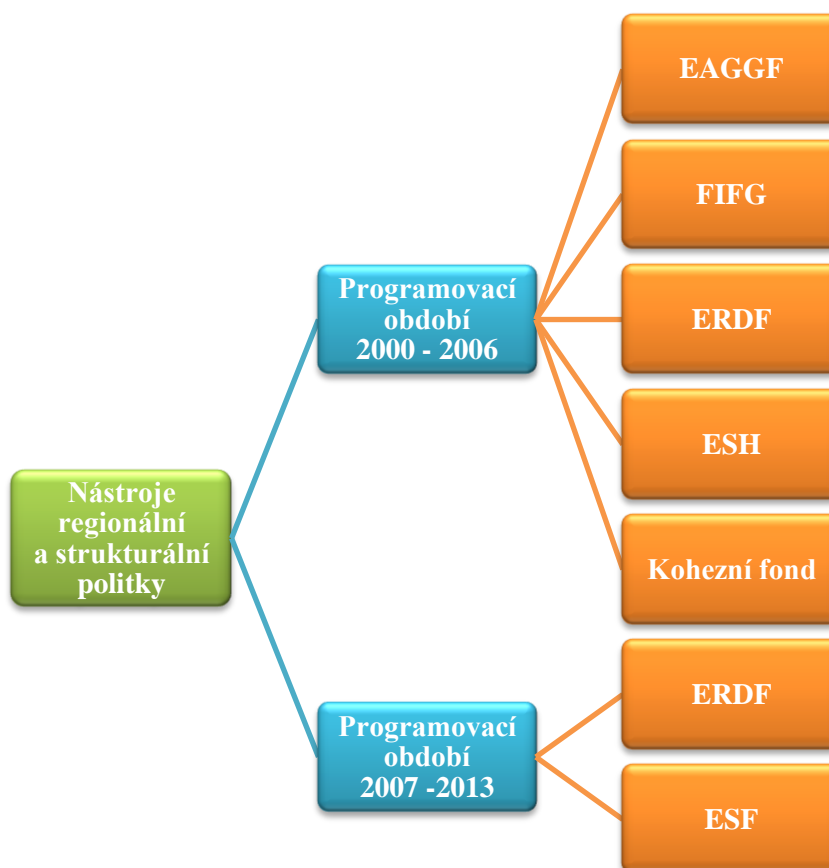
- udržitelného rozvoje sociálních, hospodářských, environmentálních a přeshraničních činností,
- podpory nadnárodní spolupráce.

Pro období 2007 - 2013 je průřezově největší prioritou tohoto fondu podpora výzkumu, inovací, ochrany životního prostředí a prevence rizik. [22]

### 1.4.2 Evropský sociální fond

Druhým nástrojem regionální a strukturální politiky je ESF, který je zároveň nejstarší strukturální fond. ESF je hlavním nástrojem sociální politiky a politiky zaměstnanosti EU. Mezi hlavní priority tohoto fondu patří sociální začlenění, boj proti diskriminaci, rovné příležitosti, vzdělávání. [1]

Evropský sociální fond byl zvolen jako hlavní prostředek k financování rozvoje lidských zdrojů ve vybraném podniku, kterému je věnována praktická část této práce. Z tohoto důvodu bude ESF věnována zvláštní pozornost v samostatné kapitole.



Obrázek 5: Vývoj nástrojů regionální a strukturální politiky  
Zdroj: [vlastní zpracování]



## 2 Evropský sociální fond

Jak bylo uvedeno, regionální a strukturální politika si klade za úkol eliminovat sociální a ekonomické rozdíly ve společnosti, společnost rozvíjet a integrovat. Základem každé společnosti je jedinec. Úlohou této politiky je v důsledku zajistit, aby každý jedinec měl srovnatelné životní podmínky a žil ve spokojenosti. Základním prostředkem, který má jedinci zajistit uspokojení potřeb je vytváření pracovní míst. Vytvořené pracovní místa by měly zajišťovat:

- dosažení cílů společnosti,
- uspokojení potřeb jedince,

a to bez negativního dopadu na zdraví jedince v souladu s platnými předpisy a zákony. [23]

I přes vyspělost evropských zemí nevede k této rovnováze snadná a přímá cesta. V roce 2012 dosahuje míra nezaměstnanosti v EU 10,6 %. V květnu tohoto roku byl dokonce počet nezaměstnaných osob přes 25 milionů, což je historicky vůbec nejhorší výsledek. Počet dlouhodobě nezaměstnaných Evropanů přesáhl 11 milionů, tedy téměř 5 % populace. Pro EU je tento trend vývoje zaměstnanosti jedním z nejdůležitějších a nejvíc zásadních témat. [24]

Regionální politika disponuje nástrojem, který se stará o vytváření udržitelných pracovních míst a o rozvoj lidských zdrojů, jedinců. Tímto nástrojem je ESF.

### 2.1 Historie

ESF vznikl v roce 1957 na základě Římské smlouvy. Římská smlouva obsahovala usnesení členských států o potřebě zlepšit pracovní podmínky a životní standard zaměstnanců. Členské státy se nad tímto usnesly ve víře, že takovéto opatření v součinnosti se společným trhem reálně povede ke zlepšení pracovních podmínek. Římská smlouva požadovala vznik nástroje, který by usnadnil dosáhnout rovnováhy na trhu práce, respektive odstranil hrozby snižování životního standartu a růstu míry nezaměstnanosti

napříč regiony. K uskutečnění tohoto záměru byla Římskou smlouva vytvořena asistence Evropského sociálního fondu k podpoře zaměstnanosti a vyšší mobility pracovníků. [25], [26]

V počátku se měl ESF zaměřovat na snížení sociálních nákladů založením společného trhu a pomoci tak pracovníkům přizpůsobit se industriální restrukturalizaci. Projekty financování byly řízeny výhradně veřejným sektorem. Pomoc z ESF byla dostupná pro tři kategorie pracovníků:

- nezaměstnaní, kterým byl poskytován příspěvek na odborné přeškolení,
- nezaměstnaní, kteří měnili místo svého bydliště kvůli nezaměstnanosti a kterým byla poskytnuta pomoc při přesídlení,
- zaměstnaní pracovníci, kteří vyžadovali přeškolení z důvodu přeměny působnosti jejich zaměstnavatele. [25]

Do 70. let dvacátého století prosperita Evropy rostla. Až na výjimku Itálie. Dvě třetiny všech nezaměstnaných pracovníků Společenství pocházelo právě z Itálie. Během let 1955 – 1971 téměř 9 milionů Italů odešlo za prací do jiných evropských států. Itálie byla největším uživatelem podpor ESF. V některých regionech a průmyslových sektorech tak stále přetrvával problém nezaměstnanosti, který členské státy musely řešit. Výsledkem jejich jednání byla reforma Evropského sociálního fondu, která proběhla v roce 1971. [25], [26]

Reforma z roku 1971 přinesla navýšení rozpočtu ESF a skupin pracovníků, které fond podporoval. Přibyly tři úplně nové kategorie zájmu ESF, a to:

- pracovníci ve věku nad 50 let, kteří obtížně hledali zaměstnání kvůli věku,
- ženy nad 35 let, vzhledem k rostoucí úloze žen na trhu práce,
- mladí lidé pod 25 let, kteří byli nezaměstnaní kvůli nedostatku kvalifikace. [25]

Činnost ESF byla touto reformou významně upravena. Fond se začal více zaměřovat přímo na kontrénní skupiny pracovníků. Kromě veřejného sektoru do své činnosti zapojil nově také soukromé subjekty, jednotlivé zaměstnavatele a odborové svazy. [26]

V 80. letech 20. století proběhl rozvoj nových technologií a tradiční odvětví ekonomiky začaly upadat. Vznikl tak tlak na kvalifikované pracovníky, který určil další zaměření ESF. Financováno bylo především:

- odborné vzdělávání mladých, nedostatečně vzdělaných lidí,
- odborná rekvalifikace nezaměstnaných,
- usnadnění vstupu na trh práce ženám, které nově mohly najít zaměstnání v rostoucím sektoru služeb. [26]

Další etapu ESF zahájil JEA, který přisoudil Evropskému sociálnímu fondu roli nástroje pro kohezi. V roce 1988 přišla další reforma ESF. Tato reforma odbourala těžkopádnou povinnost podávat Evropské komisi pro každý projekt samostatnou žádost. Přešlo se k víceletému programovému období. Místo ročních rozpočtů se začala používat víceletá rozpočtová perspektiva. Bylo také stanoveno pravidlo udávající povinnost členskému státu každou finanční pomoc z ESF doplňovat z vlastního národního rozpočtu. [25], [26]

Přes všechna opatření nezaměstnanost stále rostla. Amsterodamská smlouva z roku 1997 tak stanovila novou strategii zaměstnanosti. ESF přesunul svoji pozornost z nezaměstnanosti na zaměstnanost. ESF se začal zabývat tvorbou nových pracovních míst a poradenstvím v oblasti zaměstnanosti. Vzhledem ke stárnoucí populaci Evropy začal ESF věnovat více prostředků na rekvalifikace osob nad 50 let. Intenzivněji se také ESF začínal zabývat otázkou diskriminace. Do svého zájmu tak přidal i skupiny rodičů samoživitelů, bezdomovců, uprchlíků, vězňů nebo příslušníků jiných národností. Nadále se věnoval i kvalifikaci mladých lidí a hledání způsobu uplatnění žen na trhu práce. [26]

V roce 2000 byla přijata Lisabonská smlouva, která ESF stanovila nové priority:

- aktivního přístupu k boji proti nezaměstnanosti,
- zlepšení odborného vzdělávání a podpory pracovní mobility,
- podnikání a tvorby pracovních míst,
- rovných příležitostí při vstupu na trh práce. [26]

Postavení žen na trhu práce bylo pro ESF stále více zásadním tématem. Pro období 2000 – 2006 ESF vyčlenil na problematiku rovných příležitostí mužů a žen

zhruba 3 mld. EUR. Evropský účetní dvůr detailně zanalyzoval, jak byly tyto prostředky vynaloženy a zda se dosáhlo stanovených cílů. Dospěl k závěru, že financované projekty nereagovaly přímo na potřeby trhu, nebyly dostatečně úzce zaměřeny, ale zaměřovaly se na tradiční zaměstnání žen. Evropský účetní dvůr tak na základě výsledků této analýzy vydal doporučení, aby v budoucnu programy zaměřené na rovné příležitosti odpovídaly potřebám trhu. [33]

## **2.2 Současné cíle**

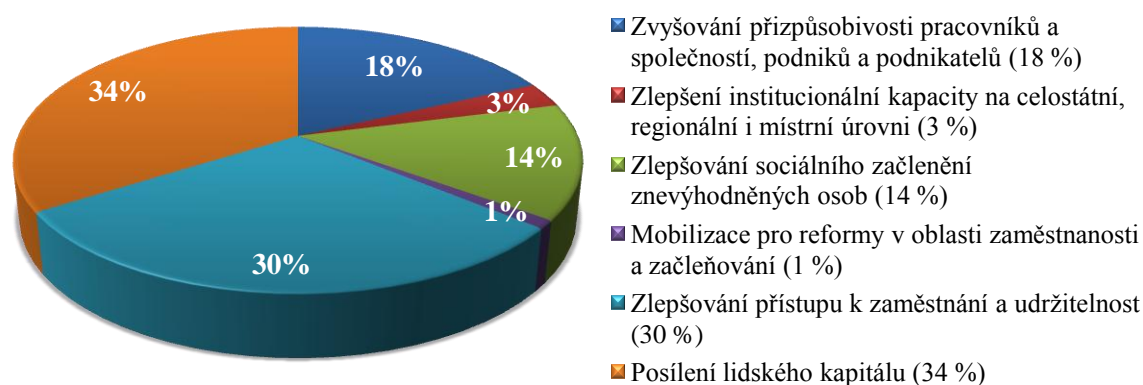
ESF má pro období 2007 - 2013 k dispozici 75 miliard EUR, což představuje zhruba 8 % z celkového rozpočtu EU. Z těchto prostředků vynakládá:

- 69 % (57,75 mld. EUR) na dosažení cíle Konvergence,
- 31 % (23,25 mld. EUR) na dosažení cíle Regionální konkurenceschopnost. [27]

Pro naplnění těchto cílů ESF podporuje 6 oblastí, s kterými jsou spojeny programy a projekty na podporu zaměstnanosti a vytváření pracovních míst. Mezi tyto oblasti patří:

- mobilizace pro reformy v oblasti zaměstnanosti a začleňování,
- zlepšování institucionální kapacity na celostátní, regionální i místní úrovni,
- zlepšování sociálního začlenění znevýhodněných osob,
- zvyšování přizpůsobivosti pracovníků a společností, podniků a podnikatelů,
- posílení lidského kapitálu,
- zlepšování přístupu k zaměstnání a udržitelnosti.

Z těchto oblastí je nejvíc prostředků vynakládáno na posílení lidského kapitálu. Do této oblasti ESF investice 34 % svého rozpočtu, neboli 25,5 mld. EUR. Podíl, v kterém jsou prostředky ESF vynakládány na jednotlivé oblasti, je zobrazen na obrázku 6. [27]



Obrázek 6: *Financování jednotlivých oblastí z rozpočtu ESF*

Zdroj: [27, vlastní zpracování]

## 2.3 Operační programy 2007 – 2013

Česká republika využívá OP jako přímočarý postup k zlepšování systému vzdělávání, podpoře výzkumu a vývoje, podpoře vysokoškolského vzdělávání. A to způsobem, který zlepšuje adaptabilitu pracovní síly, zvyšuje zaměstnanost a zajišťuje rovný přístup na trh práce pro všechny. OP České republiky jsou vystavěny na 3 pilířích:

- zlepšování systému vzdělávání a inovačního potenciálu,
- aktivaci pracovní síly a boji proti nezaměstnanosti, sociálnímu vyčleňování,
- zvláštním přístupem k lidským zdrojům v hlavním městě Praha.

Tyto tři pilíře se odrážejí ve třech OP:

- OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost,
- OP Lidské zdroje a zaměstnanost,
- OP Praha – Adaptabilita. [28]

### **2.3.1 OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost**

Tento OP si klade za cíl rozvíjet českou pracovní sílu prostřednictvím modernizace, zkvalitnit všechna stádia vzdělávání, propojit vzdělávání do celoživotního systému, podporovat výzkum a vývoj. Tyto cíle mají přispět k rozvoji soudržnosti celé společnosti a posílení české ekonomiky. V období 2007 - 2013 k dosažení těchto cílů ESF investuje 1,83 mld. EUR. Česká republika přispěje ve výši 0,32 mld. EUR, jak je uvedeno v tabulce 9. [1], [28]

OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost obsahuje 5 prioritních os, které dělí OP do logických celků. Tyto logické celky jsou dále konkretizovány na tzv. oblasti podpor, které již přesně vymezují, jaké projekty mohou být financovány. Mezi prioritní osy patří:

- počáteční vzdělávání,
- terciální vzdělávání, výzkum a vývoj,
- další vzdělávání,
- systémový rámec celoživotního učení,
- technická pomoc. [29]

### **2.3.2 OP Lidské zdroje a zaměstnanost**

OP Lidské zdroje a zaměstnanost má jeden hlavní cíl, a to dosáhnout míry zaměstnanosti České republiky na úrovni průměru nejlepších patnácti zemí EU. Na tento cíl ESF v období 2007 – 2013 rovněž investuje 1,84 mld. EUR. Česká republika k této částce přispěje z vlastních zdrojů ve výši 0,32 mld. EUR. OP je rozdělen do šesti prioritních os:

- adaptability,
- aktivní politiky trhu práce,
- sociální integrace a rovné příležitosti,
- veřejné správy a veřejné služby,
- mezinárodní spolupráce,
- technické pomoci. [28], [30]

### 2.3.3 OP Praha – Adaptabilita

Cílem tohoto OP je podpořit konkurenceschopnost a ekonomický rozvoj města Prahy, a to adaptabilním přístupem k lidským zdrojům. Rozvojem hlavního města Prahy má být dosaženo rozvoje celé České republiky. Pro tento OP ESF vyčlenil sto milionů EUR. Česká republika investuje do tohoto OP 19 milionů EUR. Tento OP obsahuje čtyři prioritní osy:

- podporu rozvoje znalostí ekonomiky,
- podporu vstupu na trhu práce,
- modernizaci počátečního vzdělávání,
- technickou pomoc. [28, 31]

Tabulka 9: *Financování OP v období 2007 – 2013 (v EUR)*

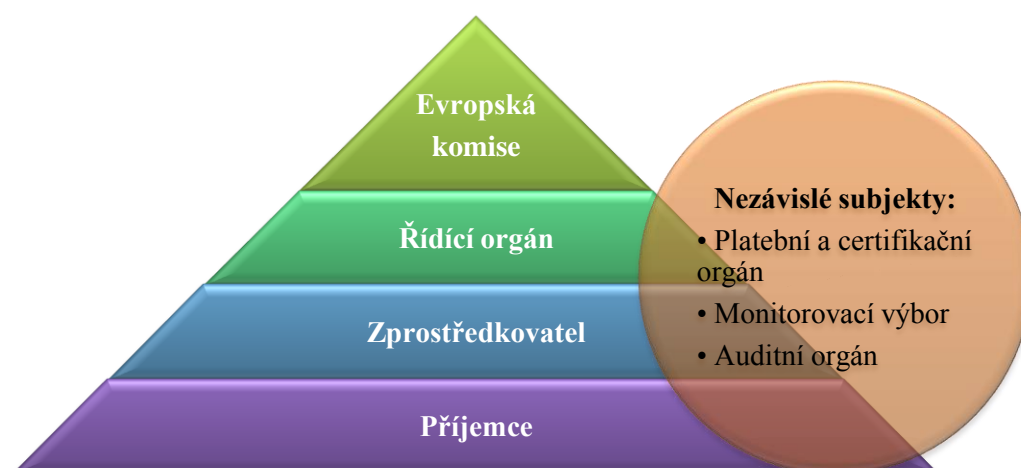
<b>Operační program</b>	<b>Investice z ESF</b>	<b>Spolufinancování ČR</b>	<b>Celkem</b>
Vzdělávání pro konkurenceschopnost	1 828 714 781	322 714 374	2 151 429 155
Lidské zdroje a zaměstnanost	1 827 695 969	321 760 672	2 149 456 641
Praha – Adaptabilita	108 385 242	19 126 807	127 512 049
Celkem	3 764 795 992	663 601 853	4 428 397 845

Zdroj: [28, vlastní zpracování]

## 2.4 Implementační systém

Implementace programů a projektů probíhá na více úrovních. Nejprve musí být stanoveny odpovědnosti jednotlivých institucí řídících realizaci programů. Tyto odpovědnosti jsou zahrnuty v tzv. *implementační struktuře*, kterou zobrazuje obrázek 7. Do této struktury také patří povinnosti zprostředkovatelů a příjemců prostředků, činnosti a postupy samotné realizace programů a projektů. [32]

Každý členský stát musí mít stanoven institucionální rámec pro čerpání prostředků z fondů. Tento rámec je popsán v *Národním strategickém referenčním rámci* a následně podrobně rozveden do jednotlivých OP a operačních dokumentů. Koordinace Národního strategického referenčního rámce je v pověření Národního orgánu pro koordinaci, který je jedním z odborů Ministerstva pro místní rozvoj České republiky. [11]



Obrázek 7: Implementační struktura  
Zdroj: [11, vlastní zpracování]

### 2.4.1 Řídící orgán

Řídící orgán stojí za Evropskou komisí nejvýše v pyramidě implementační struktury. Má zodpovědnost za správné řízení, efektivitu a realizaci svěřeného OP. Přehled řídicích orgánů jednotlivých OP je uveden v tabulce 10. Řídící orgán může část ze svých pravomocí delegovat na zprostředkující subjekt na základě smlouvy o delegování. Zprostředkujícím subjektem jsou nejčastěji odbory ministerstev nebo jejich organizace jako například Národní vzdělávací fond nebo Czechinvest. [11]

Tabulka 10: Příslušné řídicí orgány operačních programů ESF

Operační program	Řídící orgán
Vzdělávání pro konkurenceschopnost	Ministerstvo školství
Lidské zdroje a zaměstnanost	Ministerstvo práce a sociálních věcí
Praha – Adaptabilita	Ministerstvo pro místní rozvoj

Zdroj: [11, vlastní zpracování]

### 2.4.2 Platební a certifikační orgán

Tento orgán má zodpovědnost za správu a řízení prostředků poskytovaných ze strukturálních fondů České republiky. Pro Českou republiku je tímto orgánem Ministerstvo financí, které koordinuje tok finančních prostředků a předkládá Evropské



komisi příslušné výkazy. Platební a certifikační orgán může své pravomoci delegovat na platební jednotku. Platební jednotkou obvykle bývají ministerstva nebo kraje. [11]

### **2.4.3 Monitorovací výbor a Auditní orgán**

Monitorovací výbor schvaluje programové dodatky, kritéria pro výběr projektů, návrhy na změny programů a kontroluje poskytnuté prostředky. Auditní orgán audituje řízení a kontrolu systému a informuje o výsledcích svých auditů Evropskou komisí. [11]

### **2.4.4 Příjemce**

Na začátku celého procesu musí žadatel o finanční podporu zpracovat formální projektovou žádost podle pravidel Evropské komise a platných metodických pokynů. Žadatelem může být kraj, obce, soukromé podniky, fyzické osoby, neziskové organizace, vysoké školy aj. Příjemcem finanční podpory se stává žadatel, který úspěšně podepsal smlouvu o realizaci projektu. Na základě této smlouvy obdrží žadatel finanční podporu ze strukturálního fondu na realizaci svého projektu. [11]

## 3 Finanční podpora z ESF

O finanční podporu EU mohou žádat kraje, obce, podniky, fyzické osoby, neziskové organizace, vysoké školy, aj. S pomocí EU je možné financovat investiční projekty a neinvestiční projekty. Záměrem investičních projektů je pořízení dlouhodobého hmotného a dlouhodobého nehmotného majetku. Neinvestiční projekty jsou investicemi do lidských zdrojů. Od začátku programovacího období 2007 – 2013 bylo k datu 7. března 2013 finančně podpořeno 45 414 projektů, na které bylo z ESF alokováno téměř 536 miliard korun. [11], [36]

### 3.1 Příprava projektu

Celý proces začíná projektovým záměrem, který charakterizuje základní účel projektu. Dle účelu projektu následuje nalezení právě toho OP, který danou oblast podporuje. Každý OP individuálně specifikuje požadavky na projekt i žadatele. Po identifikaci OP nastává fáze přípravy žádosti o dotaci. *Žádost* o dotaci je formalizovaný dokument, který má zásadní vliv na udělení finanční podpory. Obsahuje data o indikátorech, realizačním týmu, rozpočtu, harmonogramu a další. Projektová žádost představuje detailní vykreslení celého projektu. Žadatel má možnost vypracovat žádost sám nebo využít služeb některé z agentur, které se zabývají zpracováním žádosti na míru. O pomoc se sestavením žádosti se mohou žadatelé také obrátit na příslušný řídicí orgán OP. Projektové žádosti jsou přijímány prostřednictvím tzv. výzev. *Výzvy* jsou časově omezené úseky pro podání žádosti, které zcela konkrétně upřesňují požadavky na žádost a projekt. Výzvy obsahují informace o vyhlášovateli, celkové finanční částce určené pro výzvu, požadavcích na cíle financovaného projektu, vymezení žadatelů, podporovaných aktivitách, cílových skupinách, formě podpory, době trvání projektů, uznatelných nákladech apod. Výzvy na projekty financované z ESF jsou zveřejňovány na oficiální webové stránce ESF v České republice. [11], [37]

### **3.1.1 Indikátory**

Indikátory představují kvantifikované výstupy a výsledky projektu. Splnění indikátorů, ke kterým se žadatel v žádosti zaváže, je jedním z hlavních cílů projektu. Indikátory jsou vyjádřeny ve fyzických či peněžních jednotkách, musí být reálné a odpovídat rozpočtu. Dělí se na ukazatele vstupů, výstupů, výsledků, dopadů. Ukazatele vstupů a dopadů monitoruje příslušný řídicí orgán. Ukazatele výstupů a výsledků monitoruje příjemce dotace. *Ukazatele výstupu* podávají informace o účinku a efektu projektu. *Ukazatele výsledků* poukazují na okamžité efekty, na které má vliv kromě žadatele také přístup cílové skupiny. Při nesplnění indikátorů následují sankce v podobě krácení dotace, a to až do výše 50 % celkové částky dotace podle závažnosti nesplnění hodnot indikátorů. [11], [38]

### **3.1.2 Vnitřní řízení projektu**

Kvalitní řízení projektu je klíčové pro dosažení úspěchu. Projekt řídí realizační tým. Lidé v projektovém týmu zajišťují naplnění cílů projektu. Řízení projektu je pestrá a náročná činnost, která musí být rozdělena mezi několik členů. Nejčastěji projektový tým tvoří projektový manažer, asistent projektového manažera, finanční manažer. Nejvýše postaveným členem týmu je projektový manažer, který je zodpovědný za celkové řízení projektu a za celkový výsledek projektu. Pomocnou silou projektového manažera je asistent, který zajišťuje administrativní práce. Finanční manažer má odpovědnost za finanční stránku projektu, za správnost plateb a vedení účetnictví. Členové týmu mohou být zaměstnanci žadatele nebo mohou být zaměstnání na základě dohod o pracovní činnosti nebo dohod o provedení práce. [1], [11]

### **3.1.3 Technické a administrativní zajištění projektu**

Technické a administrativní zajištění projektu je spolu s personálním zajištěním další nezbytnou složkou úspěšného projektu. Projektový tým musí mít k dispozici technické zázemí v podobě výpočetní techniky, kopírek, tiskáren, papírů apod. Toto vybavení je možné pořídit z finanční podpory, pokud jím žadatel nedisponuje. Musí to být však zcela nezbytné pro chod projektu. Pokud vybavení není potřebné nebo je nakoupeno v příliš

velkém množství, musí ho žadatel uhradit ze svých vlastních zdrojů. V případě financování technického a administrativního zajištění projektu z finanční podpory, je žadatel povinen dbát na transparentnost, nediskriminaci, rovné zacházení, hospodárnost a zachovat všechnu dokumentaci spojenou se zakázkou. Metodika zadávání zakázky se liší podle finanční významnosti zakázky. Pokud zakázka nedosahuje významné hodnoty, postačí zaslat výzvu k předložení nabídky jednomu vhodnému dodavateli. Pokud se jedná o finančně významnou zakázku, musí příjemce vyzvat k podání nabídky více dodavatelů, případně i uveřejnit výzvu na oficiálních webových stránkách ESF v České republice. Přesné požadavky na zadávání zakázek uvádí příslušný OP. Otevření obálek s nabídkami, posouzení nabídek musí provést nestranná osoba. Svou nestrannost potvrdí čestným prohlášením. Nabídky jsou ohodnoceny dle hodnotícího kritéria. Pokud je stanoveno pouze jedno hodnotící kritérium, a to cena, musí výzva k podání nabídek charakterizovat také požadavky na kvalitu. Pokud je více hodnotících kritérií, je každému kritériu přisuzována váha. Jedním z kritérií musí být cena. Po vyhodnocení nabídek musí příjemce vypracovat zápis o posouzení a hodnocení nabídek. S vybraným dodavatelem následně uzavírá písemnou smlouvu. S výsledkem výběrového řízení musí být seznámeni všichni přihlášení dodavatelé, kteří podali nabídku. [1], [38], [40]

### **3.1.4 Rozpočet projektu**

Rozpočet představuje odhad celkových nákladů projektu a strukturu financování projektu. Sestavení i následné dodržení rozpočtu je základním úkolem realizačního týmu. Je nutné dodržet dané maximální a minimální limity finančních zdrojů a další podmínky uvedené v příslušné výzvě. Rozpočet rozlišuje uznatelné a neuznatelné náklady. Uznatelnými náklady jsou výdaje, které vznikly během realizace projektu a které jsou v souladu s příslušnými předpisy České republiky a EU. Uznatelné výdaje jsou hrazené z finanční podpory. Okruh uznatelných nákladů se liší pro jednotlivé OP. Mezi všeobecné pravidlo uznatelných nákladů patří především transparentnost zajištěná účetními doklady. Relevantním účetním dokladem je například faktura splňující všechny legislativní požadavky a označená způsobem poukazující na skutečnost, že se jedná o výdaj financovaný z finanční podpory EU. Pokud splnění účelu dotace vyžaduje úhradu dalších

výdajů, které nejsou stanoveny jako způsobilé, příjemce dotace je povinen tyto údaje uhradit z vlastních zdrojů, a to bez ohledu na výši. [1], [11]

Struktura rozpočtu je také různá pro jednotlivé OP. Avšak existují i standardní rozpočtové kapitoly. Mezi hlavní kapitoly uznatelných nákladů v rozpočtu projektu financovaného z ESF patří osobní výdaje, pracovní cesty, zařízení a vybavení, nákup služeb, drobné stavební úpravy, přímá podpora, nepřímé náklady. *Osobní výdaje* představují výdaje na mzdy zaměstnanců, členů projektového týmu a partnery, kteří pomáhají projekt vytvářet. Pokud se osoba podílí na projektu pouze částí svého pracovního úvazku, musí být jeho pracovní činnost rozdělena na činnost související s projektem a na činnost s projektem nesouvisející. Pracovní úvazky se nemohou překrývat. Jedna osoba je oprávněna pracovat na projektu pouze do maximální výše 1,6 úvazku. Rozsah práce na projektu je evidován na základě pracovních výkazů. Výkazy práce slouží jako podklad pro výplatu odměny. Struktura pracovního výkazu je k nahlédnutí v příloze A. Mezi výdaje na *pracovní cesty* patří ubytování, stravné zaměstnanců a partnerů žadatele, kteří jsou na služební cestě z důvodu práce na projektu. Výdaje na *zařízení a vybavení* představují výdaje na technické a administrativní zajištění popsané výše. Výdaje na *nákup služeb* jsou uznatelnými náklady, jestliže dodání služby přispívá k realizaci projektu a zároveň vytváří novou hodnotu. Se všemi dodavateli musí být uzavřeny smlouvy. Do této kategorie patří náklady na pořízení školicích materiálů, odborné studie a výzkumy zadávané v rámci projektu, školení a kurzy, pronájem prostor pro práci s cílovou skupinou a jiné. *Drobné stavební úpravy* jsou například výdaje na usnadnění přístupu pro zdravotně postižené osoby. Uznatelnou výši drobných stavebních úprav stanovuje OP. *Přímá podpora* představuje například stravné, jízdné, ubytování členů cílové skupiny, jsou-li tyto výdaje nutné na dosažení účasti členů cílové skupiny na projektu. *Nepřímé náklady* jsou stanoveny procentem z přímých nákladů. Jsou to ostatní náklady, které není možné spojit s konkrétní aktivitou a které jsou nutné k zajištění chodu projektu. [1], [11], [41]

Příjemce je oprávněn převést finanční prostředky mezi jednotlivými kapitolami rozpočtu, pokud přesun nepřekročí 15 % původního rozpočtu kapitoly, z níž jsou prostředky přesouvány. Přesun nelze provést, pokud tento akt má dopad na splnění účelu dotace či pokud se jedná o přesun mezi investičními a neinvestičními výdaji. Příjemce musí mít vždy na paměti, že vyplácení finanční podpory je vázáno na dodržení stanových podmínek.

Pokud nejsou tyto podmínky dodrženy, platba z ESF může být pozdržena či úplně zrušena. [1], [11]

## **3.2 Realizace projektu**

Pokud je žadatel úspěšný a jeho žádost je přijata, finanční podpora je poskytnuta na základě právního aktu. Právní akt má podobu Rozhodnutí o poskytnutí dotace, Dohody o poskytnutí příspěvku, Koordinační dohody aj. Tímto je dovršena přípravná fáze projektu a nastává další část, a to realizace. [1]

### **3.2.1 Čerpání prostředků z ESF**

Povinností příjemce dotace je vést oddělené účetnictví. Obvykle je tak provedeno prostřednictvím zvláštního střediska, které umožňuje analytické členění. Pokud příjemce není povinen vést účetnictví, musí vést rozšířenou daňovou evidenci tak, aby doklady vázané k projektu splňovaly náležitosti účetního dokladu a aby příjmy a výdaje byly vedeny analyticky k projektu. V některých případech je stanoven i požadavek na samostatný bankovní účet pro projekt. Všeobecně existují dvě metodiky čerpání prostředků, zálohové financování a zpětné proplácení. [11]

*Zálohové financování* znamená, že příjemce obdrží zálohy na projekt, realizuje projekt, přijímá faktury, kontroluje správnost faktur a hraří je. Prokázané výdaje následně uplatňuje prostřednictvím monitorovacích zpráv, čímž podá další žádost o platbu. Při správném finanční řízení tak má příjemce stále prostředky na realizaci projektu.

Druhou metodou je *zpětné proplácení výdajů*. Příjemce nejdříve financuje projekt ze svých zdrojů. Teprve až v monitorovacích zprávách příjemce vystavuje žádost o platbu na základě příslušných finančních dokladů. Tato metodika vyžaduje dostatek volných finančních prostředků na straně příjemce. Obvyklým způsobem financování je tak bankovní úvěr. Nákladové úroky z úvěru jsou však neuznatelné výdaje, což představuje zásadní nevýhodu této metody. [11]

### 3.2.2 Monitorování projektu

Monitorování je účinný způsob, jak sledovat průběh projektu, identifikovat rizika a případné nesrovnalosti ve financování projektu. Prostřednictvím monitorování je porovnávána skutečnost s plánem. Monitorování je zásadní část celého projektu, jehož výsledek rozhoduje o přidělení, pozastavení nebo v krajním případě i odebrání celé finanční podpory. Hlavní náplní monitorování je shromažďování dat o projektu, sledování realizace projektu a sestavování monitorovacích zpráv. *Monitorovací zpráva* je hlavní nástroj monitorování, která rekapituluje realizaci projektu a je předkládána poskytovateli finanční podpory. Monitorovací zpráva má dvě části, věcnou a finanční. Ve věcné části jsou zaznamenány data o realizaci klíčových aktivit. Finanční část představuje výše popsanou žádost o platbu. Příjemce vypracovává v průběhu realizace tři typy monitorovacích zpráv:

- zprávu o zahájení realizace projektu,
- průběžné monitorovací zprávy,
- závěrečnou monitorovací zprávu.

*Zpráva o zahájení realizace* projektu je zkrácená forma průběžné monitorovací zprávy, která se předkládá do 30 dnů od zahájení realizace projektu. *Průběžná zpráva* se předkládá nejméně jednou za 6 měsíců. Poskytuje informace o tom, jak probíhá realizace projektu a jak jsou naplňovány indikátory. *Závěrečná zpráva* má podobnou strukturu jako zpráva průběžná. Navíc obsahuje hodnocení úspěšnosti celého projektu, hodnocení dopadu projektu. *Závěrečná zpráva* se předkládá nejpozději do 2 měsíců od ukončení projektu. Příjemce dotace může předložit i mimořádnou žádost o platbu s *mimořádnou monitorovací zprávou* v případě, že chod projektu nevystačí s poskytnutými prostředky do té doby, než obdrží další platbu. Pokud je přidělená dotace vyšší než 3 000 000 Kč, je příjemce povinen zajistit před podáním závěrečné zprávy audit projektu. Audit je zaměřen na výdaje projektu, vedení účetnictví, správnost a věrohodnost účetních dokladů. Všechny OP vyžadují monitorování i po skončení projektu jako zprávy o udržitelnosti projektu. [11], [1], [38], [39]

## 4 Charakteristika vybraného podniku

Čerpání finanční podpory z ESF bude charakterizováno a zhodnoceno ve spolupráci se společností Chabařovické strojírny, a. s. (dále jen Chabařovické strojírny). Chabařovické strojírny sídlí v Ústeckém kraji. Podnik má bohatou historii, která začíná v polovině dvacátého století. Důležitým okamžikem pro společnost byl rok 1998, kdy plnou kontrolu nad společností převzal kanadsko-rakouský nadnárodní koncern Magna International Inc. [34]

### 4.1 Historie koncernu Magna International

Zakladatelem koncernu byl jediný člověk, a to Frank Stronach. Frank Stronach, původem Rakušan, se v roce 1953 rozhodl odejít do Kanady. Ze svých úspor si po 3 letech pobytu v Kanadě otevřel malou dílnu ve staré garáži v průmyslové čtvrti Toronto. Dílna se sestávala pouze z několika starých použitých strojů, kde začal vyrábět nářadí. Aby si získal zákazníky, začal Frank Stronach poskytovat jedinečnou záruku. Pokud zákazníci nebyli s jeho výkonem spokojeni, nemuseli zaplatit. Filosofie, že spokojenost zákazníka je na prvním místě, se osvědčila. Již po prvním roce se podnik rozrostl na 10 zaměstnanců, dosáhl obrátu 50 000 USD a získal název Multimatic. [34]

Roku 1959 získal Multimatic, který se mezitím rozrostl již na 20 zaměstnanců, první zakázku na výrobu autodílů od společnosti General Motors. Zaměstnanci společnosti Multimatic pracovali na jednom lisu nepřetržitě, aby zakázku dokončili včas. Společnost si brzy získala skvělou pověst a následovaly další zakázky od General Motors a od společnosti Ford. [34]

„Autopakt“ o volném obchodu uzavřený mezi Kanadou a USA z roku 1965 otevřel společnosti Multimatic americký trh. Stará dílna již byla malá a tak společnost začala budovat nové prostory severně od Toronto o rozloze 280 m<sup>2</sup>. V této době také předák dílny Hermann Koob oznámil Franku Stronachovi, že chce začít podnikat samostatně. Stronach nechtěl ztratit prvotřídního zaměstnance a tak Hermannu Koobovi nabídl, že financuje vznik druhého závodu, kde Koob bude vedoucí a spoludávatel. Vznikl tak nový



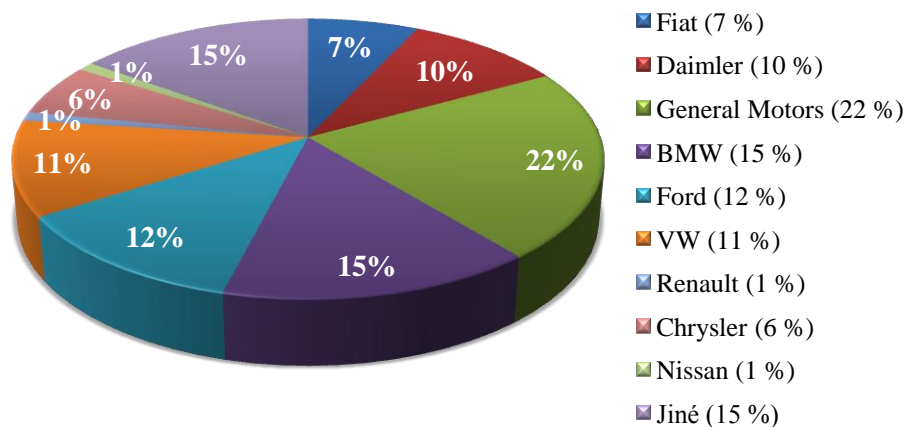
prosperující závod. Tento akt vedl Franka Stronacha k myšlence, aby všichni zaměstnanci byli spolumajiteli. V roce 1968 se tak společnost Multimatic rozhodla spojit se společností Magna Electronics. Tímto spojením vznikla akciová společnost pod názvem Magna. [34]

V roce 1973 společnost změnila název na Magna International Inc. (dále jen Magna). Tímto chtěl Frank Stronach vyjádřit záměr rozšířit společnost mimo území Severní Ameriky. Magna začala se strategickým rozšiřováním svého produktového portfolia. Společnost získala pověst výborného inovátora a řešitele problému. Během ropné krize v roce 1973 začali výrobci automobilů konstruovat lehčí vozy. Magna, která doposud vyráběla pouze kovové komponenty, na to zareagovala velmi rychle. Od tohoto okamžiku začala vyrábět díly z plastu. Díky tomu mohla poskytnout svým zákazníkům perfektní podporu při výrobě lehčích automobilů s menší spotřebou pohonných hmot. [34]

Když automobilový průmysl na počátku 80. let zažíval boom, upustila Magna od ostatních aktivit, aby se mohla zaměřit výhradně na rychle rostoucí automobilový průmysl. V tomto desetiletí došlo také k rostoucímu používání počítačů a robotů v automobilovém průmyslu. V roce 1983, když Apple vynalezl počítačovou myš, otevřela Magna první centrum CAD/CAM. Krátce poté vybudovala svou vlastní inženýringovou skupinu, která představovala milník ve vývoji Magny od dodavatele dílů k projektantovi a výrobcí náročných systémů a modulů. Diverzifikace produktového spektra se projevila v obratu. V roce 1986 se Magně poprvé podařilo překročit hranici 1 miliardy dolarů. [34]

Koncem 80. let se Magna již začala etablovat v Evropě a Japonsku. Zatímco v Japonsku se aktivity koncentrovaly na partnerství s japonskými podniky, v Evropě začala Magna s výstavbou nových závodů. V roce 1984 byl v Německu otevřen první evropský závod Magny. V roce 1988 následoval druhý závod v Rakousku. Rok 1989 znamenal pro Magnu průlom. Velká zakázka od automobilky Volkswagen na lisované díly vedla k otevření nových závodů nejen v Evropě, ale také dalších závodů v Kanadě, Mexiku a Rusku. Na konci 80. let se Magna již mohla označovat za skutečně mezinárodní společnost. Již v té době vlastnila nad 100 závodů po celém světě s obratem nad 2 miliardy dolarů. [34]

Počátek 21. století byl pro Magnu rovněž velmi úspěšný. Mezi lety 2002 a 2011 dokázala více jak zdvojnásobit svůj celkový obrát. Jak je uvedeno na obrázku 8, největší podíl na tržbách koncernu za rok 2011 měli zákazníci General Motors, BMW, Ford. [34]



Obrázek 8: Celkové tržby společnosti Magna za rok 2011 podle zákazníků  
Zdroj: [35, vlastní zpracování]

## 4.2 Historie společnosti Chabařovické strojírny

Předchůdcem společnosti Chabařovické strojírny byla Strojní a traktorová stanice Chabařovice, založená roku 1948. Strojní a traktorová stanice Chabařovice se orientovala na pomoc zemědělcům opravami zemědělských strojů. V průběhu 60. let se opravářské kapacity zvětšovaly. Z generální opravy traktorů, závod postupně roku 1989 přešel na generální opravy nákladních automobilů IFA, vyráběných v Německé demokratické republice. Závod v té době zaměstnával již přes 400 lidí. Po rozpadu Německé demokratické republiky výroba těchto automobilů skončila. Závod neměl zajištěnou výrobní činnost.

V roce 1992 se závod rozhodl, že se přemění na akciovou společnost pod názvem Chabařovické strojírny, a. s. V tomto roce Chabařovické strojírny také navázaly spolupráci s německou společností Paulisch. Společně zahájili produkci komponent sedadel do městských autobusů. Největší zlom pro společnost přinesl rok 1998. V tomto roce Chabařovické strojírny včetně společnosti Paulisch koupil koncern Magna v rámci své expanze do Evropy. [34]

## 4.3 Současnost

V současné době je výhradním vlastníkem společnosti Chabařovické strojírny koncern Magna, který je třetí největší soukromou společností na světě. Jak je uvedeno v tabulce 11, Magna zaměstnává téměř 120 000 zaměstnanců, ve 23 zemích světa, ve více než 300 závodech. [34]

Tabulka 11: Počet zaměstnanců společnosti Magna v roce 2012

Lokace	Počet zaměstnáváných osob
Evropa	43 550
Mexiko	20 400
USA	19 700
Kanada	18 500
Asie	9 400
Jižní Amerika	5 500
Afrika	100

Zdroj: [35, vlastní zpracování]

Magna má celkem 11 divizí. Každá divize se zaměřuje na výrobu jiných komponent pro automobilový průmysl. Kromě pneumatik vyrábí všechny automobilové komponenty. Chabařovické strojírny jsou členem Divize Magna Seating. Tato divize se zabývá výrobou sedacích systémů. Jak je vidět na obrázku 9, závody divize Magna Seating se nacházejí v severní a jižní Americe, Evropě, Asii. Sídlo Magny pro Evropu je v Rakousku, v městě Oberwaltersdorf. Sídlo divize Magna Seating je v Německu, v městě Frankfurt nad Mohanem. [34]



Obrázek 9: Rozmístění závodů divize Magna Seating ve světě

Zdroj: [35, vlastní zpracování]

Divize Magna Seating má v České republice pět závodů. Dva závody v Chomutově, závod Chabařovické strojírny, odštěpný závod Mladá Boleslav, odštěpný závod Lipovka. Chabařovické strojírny jsou strojírenský závod a jejich výrobním programem jsou kovové konstrukce autosedaček. Mezi hlavní zákazníky patří Mercedes, Renault, Volkswagen, Nissan, Peugeot, Audi. Odštěpný závod Mladá Boleslav je montážní závod a montují se zde sedačky pro Škoda Rapid. Škoda je zde výhradním zákazníkem stejně jako v odštěpném závodu Lipovka u Rychnova nad Kněžnou. V odštěpném závodu Lipovka se montují autosedačky pro Škoda Yeti. Oba odštěpné závody spadají organizačně i účetně pod závody v Chomutově. Personálně oba odštěpné závody spravují Chabařovické strojírny. V Chabařovických strojírnách se nachází oddělení personální, nákupní, prodejní, finanční, IT, která mají na starosti všechny tři závody. [34]

Chabařovické strojírny zaujímají areál o rozloze 30 000 m<sup>2</sup>. Zaměstnávají 350 zaměstnanců. Počet zaměstnanců v odštěpném závodu v Lipovce je 120. Odštěpný závod v Mladé Boleslavi zaměstnává 100 zaměstnanců.

Právě zaměstnanci jsou největším kapitálem každého podniku. Investice do zaměstnanců je dílčí krok, který vede ke komplexnímu a rozsáhlému výsledku postihující celý podnik. Rozvoji podniku prostřednictvím zvyšování kvalifikace zaměstnanců přikládá zásadní význam i EU. Jak je uvedeno výše, prostřednictvím ESF poskytuje EU podnikům v této oblasti finanční pomoc. Této pomoci v rozvoji a zvyšování kvalifikace zaměstnanců se rozhodly využít i Chabařovické strojírny. [34]

## **4.4   Vzdělávání zaměstnanců**

Rozvoj a formování schopností zaměstnanců je nepřetržitý proces. Okolní prostředí se neustále mění a společnost musí být připravena na tyto změny dynamicky reagovat. Zaměstnanci společnosti musí být nejen flexibilní, ale také flexibilitu akceptovat a podporovat. Důležitou roli zaujaly nové rozvojové aktivity zaměřené na rozšiřování spektra znalostí a formování osobnosti zaměstnanců. Mezi důvody toho, proč je důležité zaměřit se na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců patří neustálé technologické inovace,

proměnlivost trhu, stále větší orientace na kvalitu, měnící se organizace práce a způsoby řízení, globalizace, tlak na snižování nákladů, změny v hodnotovém žebříčku a další. [36]

Formování schopností a znalostí člověka má tři oblasti, všeobecné vzdělávání, odborné vzdělávání a rozvoj, jak je vidět na obrázku 10. *Všeobecné vzdělání* zahrnuje základní znalosti a dovednosti každého člověka, které získá v rámci povinné základní školní docházky pod kontrolou státu. *Odborné vzdělávání*, moderně označované jako training v širším smyslu, formuje specifické dovednosti orientované na zaměstnání a požadavky pracovního místa. Tento stupeň vzdělávání obsahuje jednak základní přípravu na povolání, která probíhá mimo společnost (učiliště, střední školy, vysoké školy), ale také vzdělávání, v němž se angažuje společnost, a to orientace, doškolování, přeškolení. Orientace obnáší adaptaci pracovníka na pracovní prostředí, seznámení s pracovním kolektivem, firemní kulturou a specifickými dovednostmi nutnými pro výkon práce. Doškolování, neboli training v užším smyslu, je rozšiřování a přizpůsobování dovedností současnému pracovnímu místu, způsobené inovacemi a rozvojem okolního prostředí. Doškolování je významným nástrojem zvyšování prosperity organizace a pracovního výkonu. V některých evropských státech (Německo, Francie, Švédsko) je doškolování povinností organizace zachycené v tripartitních dohodách a kolektivních smlouvách. Přeškolení, cizím výrazem rekvalifikace, retraining, je formování dovedností vedoucí k osvojení si nových odlišných schopností či nového pracovního místa. Přeškolení kromě organizace může iniciovat také stát v rámci politiky zaměstnanosti či sami jedinci. Poslední oblastí formování schopností je *rozvoj*. Rozvoj je orientovaný na kariéru pracovníka, formuje pracovní potenciál. Společnosti věnují rozvoji stále větší pozornost. Novými vyhledávanými tématy vzdělávání se staly komunikace, vedení lidí, cizí jazyky, práce s osobními počítači. Tyto aktivity vedou ke zlepšení mezilidských vztahů v organizaci, a tím i ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Vzdělávání musí tvořit systematický, nepřetržitý cyklus. Celý cyklus vychází ze dvou stěžejních fází. A to identifikace vzdělávacích potřeb a plánování vzdělávání. [36]

Vybraný podnik vnímá rozvoj zaměstnanců jako klíč k udržení konkurenceschopnosti i jako motivační nástroj. Rozvoj je založen na cíleném doškolování zaměstnanců v oblasti profesního vzdělávání, v znalosti cizích jazyků a manažerských dovednostech, v oblasti kvality, životního prostředí a bezpečnosti práce. [34]



Obrázek 10: Stupně formování schopností

Zdroj: [36, vlastní zpracování]

#### 4.4.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Identifikace potřeb vzdělávání je velmi komplikovaná disciplína. Je nutné ohodnotit schopnosti zaměstnance. K tomu dochází obvykle pouze na základě velmi prostých metod. Standardně se schopnosti zaměstnance posuzují dle dosaženého stupně vzdělání, počtu absolvovaných odborných kurzů či počtu let praxe. Nic z toho ovšem skutečně nevypovídá o předpokladech a schopnostech zaměstnance. Určit, zda zaměstnanec splňuje standardizované požadavky na výkon pracovního místa, případně v jakých oblastech je nutné doškolení, je obtížné. Obvykle se tak vychází z pouhých odhadů, které vzdělávání bude mít přímý vztah s pracovními výsledky zaměstnance. [36]

Identifikace vzdělávacích potřeb může vycházet ze tří zdrojů. Prvním je *analýza údajů za celou organizaci*. Ta vychází z organizační struktury, výrobního programu, finančních zdrojů, firemní kultury. *Analýza údajů za jednotlivá pracovní místa*, jako druhý zdroj určení potřeb vzdělávání, pracuje s popisy pracovních míst. Třetí možností je *analýza údajů o jednotlivých zaměstnancích*. Tento způsob vychází ze záznamů o rozhovorech se zaměstnanci či z různých průzkumů názorů zaměstnanců. [36]

Vybraný podnik uplatňuje k identifikaci vzdělávacích potřeb kombinaci všech výše uvedených zdrojů. Potřebu vzdělávání identifikuje na základě:

- firemní kultury,
- aktuální potřeby organizace,
- stanovených požadavků na jednotlivé pozice,
- pravidelných ročních pohovorů
- požadavků legislativy. [34]

#### **4.4.2 Plánování vzdělávání**

Plánování vzdělávání je navazující etapou vycházející z identifikace potřeb vzdělávání. Na základě výsledku identifikace vzdělávacích potřeb vedení společnosti s personálním úsekem a vedoucími pracovníky sestaví priority a rozpočty. Následně se specifikují konkrétní oblasti, témata vzdělávání a časový harmonogram. Všechny tyto údaje jsou sestaveny do komplexního dokumentu, který tvoří *plán vzdělávání*. [36]

Část školení zajišťuje vybraný podnik interními školiteli, a to firemní kulturu, bezpečnost práce, požární ochranu, ochranu životního prostředí, kvalitu výroby. Tato školení se periodicky opakují v plánu vzdělávání. Periodicky se dále opakují školení řidičů referentů, řidičů vysokozdvizných vozíků, svářečů. Uvedená periodická školení jsou vyžadována firemní kulturou nebo legislativou. Vybraný podnik tato školení plánuje dopředu a vytváření na ně rozpočet. Připravený rozpočet je také na potřeby vzdělávání vyplývající z ročních pohovorů. Roční pohovory vede nadřízený se všemi svými podřízenými. Jedním z účelů je také získat údaje přímo od zaměstnanců o jejich vzdělávacích potřebách. Tyto požadavky na vzdělávání jsou pak také součástí ročního plánu vzdělávání. Pokud potřeba vzdělávání vznikne za jiných okolností, než jako periodické školení nebo požadavek v ročním pohovoru, podnik na to není plně připraven. Jedná se o odborná profesní školení, která odpovídají aktuálně vzniklé potřebě. Tato školení jsou finančně náročná a podnik je často odkládá nebo vůbec neorganizuje. Na základě těchto okolností se vybraný podnik rozhodl řešit tuto potřebu pomocí fondů EU s cílem proškolit své zaměstnance ve všech aktuálních tématech, zvýšit kvalifikovanost svých zaměstnanců. [34]

## **5 Projekt financovaný z ESF ve vybraném podniku**

Vybraný podnik, Chabařovické strojírny a jeho odštěpný závod Lipovka, podal žádost o finanční podporu na realizaci projektu Program vzdělávání zaměstnanců společnosti Chabařovické strojírny, a. s. z OP Lidské zdroje a zaměstnanost. Dne 23. července 2010 obdržel vybraný podnik od Ministerstva práce a sociálních věcí rozhodnutí o poskytnutí dotace v celkové maximální výši 6 895 037 Kč. [34]

### **5.1 Popis vybraného projektu**

Dne 23. března 2009 vstoupila v platnost výzva č. 35 pod názvem Školení je šance. Hlavním cíl této výzvy spočíval ve zvýšení adaptability zaměstnanců, konkurenceschopnosti podniků, a to prostřednictvím zvyšování odborných znalostí, dovedností zaměstnanců i zaměstnavatelů. Celkově této výzvě bylo přiděleno 4,5 mld. Kč. Vybraný podnik se rozhodl reagovat na tuto výzvu. Ve věci zpracování žádosti oslovil externího zpracovatele, odborníka v oboru, společnost GrantHelp. Žádost byla úspěšná. Podnik se stal příjemcem. Přijatá žádost určovala všechny podmínky realizace projektu v oblasti cílů, personálního obsazení, možnosti nákupu dlouhodobého majetku, časového harmonogramu, rozpočtu, čerpání finančních prostředků. [34]

### **5.2 Klíčové aktivity**

Mezi klíčové aktivity projektu patří aktualizace nástrojů v oblasti lidských zdrojů, školení dovedností top managementu a středního managementu, zlepšení dovedností nižšího managementu, školení dělníků, školení odborných znalostí techniků. Obsahem aktivity aktualizace nástrojů v oblasti lidských zdrojů je tvorba systému personálního reportingu a tvorba systému hodnocení zaměstnanců. Realizační tým této aktivitě věnoval 20 dní. Bylo na ní vyčleněno 240 000 Kč v rozpočtu projektu. Výsledkem těchto snažení je interní



dokument doporučující postupy při motivování a hodnocení zaměstnanců. Další aktivity vzdělávání popisuje tabulka 12. [34]

*Tabulka 12: Klíčové aktivity projektu*

Název klíčové aktivity	Vzdělávání v rámci aktivity	Počet účastníků	Počet dnů vzdělávání	Cena celkem v Kč
Školení dovedností top managementu	Workshop – jak využít potenciál společnosti k jejímu dalšímu rozvoji	9	1	30 000
	Workshop – příprava strategie společnosti, cílů, priorit a jejich naplnění	9	1	30 000
	Trénink – jak efektivně řídit firemní procesy	9	1	30 000
	Typologie podřízených a klientů – jednání s partnery a zaměstnanci	9	1	30 000
	Jak zvyšovat výkon a motivaci zaměstnanců	9	1	30 000
	Stress management, práce pod tlakem	9	1	30 000
	Zpětná vazba, řešení konfliktních situací	9	1	30 000
	Projektový management	9	1	30 000
Školení pracovníků středního managementu	Vedení lidí – jak řídit vlastní tým	8	1	28 000
	Jak zvyšovat výkon vlastního týmu	8	1	28 000
	Hodnocení výkonu svých podřízených, motivace a zpětná vazba	8	1	28 000
	Jak si vybrat lidi do svého týmu, adaptace	8	1	28 000
	Projektový management	8	1	28 000
	Řízení změny	8	1	28 000
	Konfliktní situace na pracovišti – předcházení a řešení konfliktů	8	1	28 000
	Autocad	3	2	45 000
Zlepšení dovedností nižšího managementu	Technik kvality	6	14	120 000
	Kontrolor kvality	15	7	150 000
	Technik metrologie	4	14	80 000
	Interní auditor procesu	4	14	80 000
	Odpovědnost za výrobek	4	1	10 000
	PC - XPPS	10	1	25 000
	PC - SAP	10	1	25 000
	PC - Word	10	1	25 000

	PC - Excel	10	1	25000
	PC - Lotus	10	1	25 000
	Konfliktní situace – řešení obtížných situací, komunikace a asertivita	29	1	84 000
	Mistrovské dovednosti	7	2	68 000
	Procesní řízení	29	2	84 000
Školení dělníků	Školení první pomoci	222	1	35 380
	Organizace práce na pracovišti	222	3	432 000
	Práce pod stresem – stress management	222	3	130 000
	Trénink interní komunikace	222	3	130 000
	Koncept štíhlé výroby – praktické využití	222	3	432 000
	Zlepšování ve výrobě	222	3	432 000
Školení odborných znalostí techniků	PC – Catia	2	3	60 000
	PC – XPPS	5	1	25 000
	PC – SAP	8	1	25 000
	PC – Word	25	1	75 000
	PC – Excel	25	1	75 000
	PC – Lotus	25	1	75 000
	Konfliktní situace – řešení obtížných situací, komunikace a asertivita	35	1	84 000
	Práce pod stresem – stress management	35	2	168 000
	Procesní řízení	35	2	168 000
<b>Náklady celkem</b>				<b>3 628 380</b>

Zdroj: [34, vlastní zpracování]

Všechny vzdělávací aktivity byly dodány externě. Jak uvádí tabulka 12, vzhledem k tomu, že celková hodnota zakázky na dodání vzdělávacích aktivit činila 3 628 380 Kč, musel podnik provést výběrové řízení dodavatelů. OP Lidské zdroje a zaměstnanost stanovuje 2 000 000 Kč hranici hodnoty zakázky, od které je povinnost písemně vyzvat nejméně 5 dodavatelů, kteří požadované služby nabízejí. Zároveň měl podnik povinnost uveřejnit výzvu na oficiálních webových stránkách ESF v České republice. Na zpracování zakázky bezchybně dle požadavků OP, najal vybraný podnik externího odborníka společnost M. C. Triton. [34], [40]

Vzdělávací aktivity s sebou nepřinášejí pouze náklady na aktivitu v podobě ceny vzdělávání, ale také náklady na mzdy. Zaměstnanci, kteří se účastní vzdělávání v pracovní době, nepřinášejí zaměstnavateli žádný pracovní výkon. Mzda, kterou zaměstnanci dostávají, je pro zaměstnavatele další náklad, který musí být započítán. Tyto náklady jsou

kompenzovány tzv. mzdovými náhradami a v rozpočtu projektu tvoří položku pod názvem přímá podpora. Mzdové náhrady jsou způsobilým nákladem do výše minimální mzdy, tedy 40 Kč za jednu hodinu. Za jeden den 6 hodinového školení jednoho zaměstnance uznatelné mzdové náhrady činí 240 Kč. Výpočet celkových mzdových náhrad uvádí rovnice 1.

$$\text{Mzdové náhrady} = \left[ \sum (\text{počet účastníků} \times \text{počet dnů školení}) \right] \times 240 \quad (1)$$

Mzdové náhrady se týkají všech vzdělávacích aktivit kromě těch, které jsou zaměřené na top management. Pro vyčíslení mzdových náhrad vyjdeme z tabulky 12, která obsahuje údaje o počtu školících dnů a o počtu účastníků. Jak uvádí tabulka 12, například v rámci školení pracovníků středního managementu je školeno 8 zaměstnanců 7 dnů a 3 zaměstnanci 2 dny. Mzdové náhrady na aktivitu školení středního managementu jsou stanoveny následovně:

$$\text{Mzdové náhrady} = [(8 \times 7) + (3 \times 2)] \times 240$$

$$\text{Mzdové náhrady} = 14\,880 \text{ Kč}$$

Přehled takto stanovených celkových mzdových náhrad uvádí tabulka 13. Ukázka přesné tabulky pro výpočet výše mzdových náhrad je k nahlédnutí v příloze B.

*Tabulka 13: Mzdové náhrady*

Název aktivity	Suma počtu účastníků, školících dnů	Mzdové náhrady v Kč
Školení pracovníků středního managementu	62	19 840
Zlepšení dovedností nižšího managementu	456	145 920
Školení dělníků	3 552	1 136 640
Školení odborných znalostí techniků	269	86 080
<b>Mzdové náhrady celkem</b>		<b>1 388 480</b>

Zdroj: [34, vlastní zpracování]

## 5.3 Indikátory

Indikátory vycházejí z klíčových aktivit. Mezi indikátory vybraného projektu patří počet podpořených osob, počet podpořených organizací, počet úspěšných absolventů kurzů,

počet nově vytvořených produktů. Cílových hodnot indikátorů, které uvádí tabulka 14, musí být dosaženo do ukončení projektu. [34]

*Tabulka 14: Hodnoty indikátorů projektu*

<b>Název indikátoru</b>	<b>Cílová hodnota</b>
Počet podpořených osob	303
Počet podpořených organizací	2
Počet úspěšných absolventů kurzů	1 650
Počet nově vytvořených produktů	1

Zdroj: [34, vlastní zpracování]

## 5.4 Realizační tým

Znění žádosti uvádí 5 členů realizačního týmu. Prvním členem je projektový manažer, který pracuje na 0,40 pracovního úvazku. Činností projektového manažera je řízení, koordinace, plánování a organizace projektu. Dále komunikace s cílovými skupinami, dodavateli a členy realizačního týmu, udělování pokynů členům týmu, kontrola plnění harmonogramu a obsahu aktivit, zpracování monitorovacích zpráv. Dalšími členy jsou finanční manažer pro Chabařovické strojírný a finanční manažer pro odštěpný závod Lipovka. Pracovní náplň obou manažerů sestává z finančního řízení projektu, kontroly správnosti faktur a jejich včasného proplacení, evidence účetních dokladů, spolupráce s projektovým manažerem při sestavování monitorovacích zpráv. Každý finanční manažer pracuje na 0,15 pracovního úvazku. Další pozice představují dvě asistentky, každá pro jeden závod. Úkolem asistentek je fyzická realizace projektu, příprava podkladů, kontrola účasti na vzdělávání, příprava monitorovacích zpráv, plnění pokynů projektového manažera, spolupráce s finančními manažery. Každá asistentka pracuje na 0,30 pracovního úvazku. Na odměnu realizačního týmu bylo z dotace vyčleněno 973 200 Kč, jak uvádí tabulka 15. [34]

Tabulka 15: Osobní náklady projektu

Člen realizačního týmu	Úvazek	Délka pracovního poměru v měsících	Průměrné měsíční náklady v Kč	Přepočet průměrných měsíčních nákladů dle úvazku v Kč	Celkové náklady v Kč	% z celkových nákladů
Projektový manažer	0,40	24	41 000	16 400	393 600	6,11
Finanční manažer 01	0,15	24	36 500	5 475	131 400	2,04
Finanční manažer 02	0,15	24	36 500	5 475	131 400	2,04
Asistentka 01	0,30	24	22 000	6 600	158 400	2,46
Asistentka 02	0,30	24	22 000	6 600	158 400	2,46
<b>Osobní náklady celkem</b>					<b>973 200</b>	<b>15,11</b>

Zdroj: [34, vlastní zpracování]

## 5.5 Zařízení a vybavení projektu

Vzhledem k tomu, že se jedná o první realizovaný projekt ve společnosti, byla obhájena potřeba pořízení dlouhodobého majetku, který uvádí tabulka 16. OP Lidské zdroje a zaměstnanost posuzuje za finančně významnou zakázku na pořízení zařízení a vybavení v hodnotě od 200 000 Kč, u které je nutné pořádat výběrové řízení na dodavatele. Jak uvádí tabulka 16, náklady na zařízení a vybavení projektu činily 163 900 Kč, tj. 2,55 % celkového rozpočtu. Vybraný podnik tedy mohl oslovit pouze jednoho vhodného dodavatele technického zařízení bez konání náročného výběrového řízení. [34], [40]

Tabulka 16: Náklady na pořízení technického zařízení

Druh majetku	Položka	Pořízené množství	Cena kusu v Kč	Náklady celkem v Kč	% z celkových nákladů
Neodpisovaný hmotný majetek	Notebook	5	18 500	92 500	1,44
	Dataprotektor	1	18 800	18 800	0,29
	Kopírka	2	16 000	32 000	0,50
	Promítací plátno	1	3 100	3 100	0,05
Neodpisovaný nehmotný majetek	Software OS Windows	5	3500	17 500	0,27
<b>Celkové náklady v Kč</b>				<b>163 900</b>	<b>2,55</b>

Zdroj: [34, vlastní zpracování]

## 5.6 Časový rámec projektu

Projekt byl zahájen 1. listopadu 2010, ukončen 31. října 2012. Přesný harmonogram projektu popisuje Ganttův diagram v obrázku 11. Příjemce je oprávněn změnit harmonogram, pokud se změna neprojeví v plnění účelu dotace. Vybraný podnik prováděl nevýznamné změny v harmonogramu dle operativní potřeby. [34]

Rok	Klíčová aktivita	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
2010	Příprava, realizace a evaluace projektu											X	X
2011	Příprava, realizace a evaluace projektu	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2011	Aktualizace nástrojů v oblasti lidských zdrojů	X	X	X									
2011	Školení dovedností top managementu	X	X			X	X		X		X	X	
2011	Školení pracovníků středního managementu	X		X	X		X			X		X	
2011	Zlepšení dovedností nižšího managementu	X		X	X		X	X	X		X	X	
2011	Školení dělníků	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2011	Školení odborných znalostí techniků	X	X		X	X		X			X	X	
2012	Příprava, realizace a evaluace projektu	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
2012	Aktualizace nástrojů v oblasti lidských zdrojů								X				
2012	Školení dovedností top managementu	X		X	X		X		X				
2012	Školení pracovníků středního managementu	X	X		X	X	X		X				
2012	Zlepšení dovedností nižšího managementu	X	X		X	X	X	X	X	X			
2012	Školení dělníků	X	X	X	X	X	X	X	X				
2012	Školení odborných znalostí techniků		X	X		X		X	X				

Obrázek 11: Harmonogram realizace  
Zdroj: [34, vlastní zpracování]

## 5.7 Rozpočet projektu

Jak uvádí tabulka 17, vybraný podnik obdržel dotaci ve výši 5 860 781 Kč z rozpočtu EU a 1 034 256 Kč ze státního rozpočtu jako národní spolufinancování. Sto procent výše dotace bylo určeno na úhradu neinvestičních výdajů projektu. Uvedené částky jsou pouze orientační a nepřekročitelné. Skutečná výše dotací se odvíjí od skutečně vynaložených a řádně prokázaných způsobilých výdajů. [34]

Tabulka 17: Celkové způsobilé výdaje na projekt

Zdroje financování	Původ finančních prostředků	Částka v Kč	Podíl na celkových výdajích v %
Veřejné výdaje	ESF	5 860 781	85
	Národní rozpočet	1 034 256	15
Soukromé výdaje	Kapitál podniku	0	0
<b>Celkem</b>		<b>6 895 037</b>	<b>100</b>

Zdroj: [34, vlastní zpracování]

Jak bylo uvedeno výše, nepřímé náklady se prokazují procentním poměrem k nákladům přímým. Pro vybraný projekt byly nepřímé náklady stanoveny ve výši 7 % přímých nákladů skutečně vynaložených a prokázaných. Jak uvádí tabulka 18, v případě vybraného projektu činí nepřímé náklady 7 % z přímých nákladů, čili nepřímé náklady činí 451 077 Kč. Součástí rozpočtu jsou také náklady na audit ve výši 50 000 Kč, který musí být vzhledem k výši dotace proveden před odevzdáním závěrečné monitorovací zprávy. [34], [38]

*Tabulka 18: Rozpočet projektu podle kategorií*

Název nákladu	Náklad v Kč
Mzdy realizačního týmu	973 200
Zařízení a vybavení	163 900
Aktualizace nástrojů v oblasti lidských zdrojů	240 000
Audit	50 000
Náklady na vzdělávání	3 628 380
Mzdové příspěvky	1 388 480
<b>Přímé způsobilé náklady celkem</b>	<b>6 443 960</b>
<b>Nepřímé náklady</b>	<b>451 077</b>
<b>Celkové náklady projektu</b>	<b>6 895 037</b>

Zdroj: [34, vlastní zpracování]

## 5.8 Čerpání prostředků

Podmínky OP nepožadují po vybraném podniku založení zvláštního bankovního účtu. Podnik se dobrovolně pro lepší evidenci rozhodl zvláštní bankovní účet zřídit. Prostřednictvím tohoto účtu čerpal prostředky zálohově. První část ve výši 20 % celkové dotace, tj. 1 379 007,4 Kč, byla vyplacena do 30 dnů od zahájení projektu. Následně musel podnik poskytovateli dotace předložit zprávu o zahájení dotace. Do 30 dnů od schválení této zprávy byla poskytovatelem vyplacena další část ve výši 20 % celkové dotace. Následně byly propláceny platby v 6 měsíčních intervalech na základě předložení žádosti o platbu prostřednictvím monitorovacích zpráv. [34], [38]

## 6 Vyhodnocení projektu

Projekt nikdy nebyl podnikem vyhodnocen nad rámec zhodnocení indikátorů požadovaných řídicím orgánem. Tato kapitola vyhodnocuje rizika, přípravu, realizaci, přínosy projektu a analýzu nákladů.

### 6.1 Rizika projektu

Podnik v minulosti již realizoval jeden projekt s finanční podporou od EU. Tento projekt nebyl úspěšný. Práci na projektu bylo pověřeno několik zaměstnanců podniku. Ti se projektu nevěnovali. Nebyli dostatečně informováni a motivováni. Práci na projektu shledávali aktivitou, která jim ubírá čas na jejich obvyklou práci pro podnik. Nikdo se proto projektu nevěnoval v dostatečné míře a nebyl naplněn účel projektu. Výsledkem projektu byla sankce ze strany EU, a to v podobě vrácení 100 % dotace. Podnik se rozhodl poučit se a zažádat o dotaci znovu. Postavení podniku k novému projektu v tento okamžik, zachycuje SWOT analýza v tabulce 19.

Tabulka 19: SWOT analýza

Analýza vnitřního prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zkušenost s vypracováním žádosti</li><li>• Znalost požadavků EU</li><li>• Zkušenost s projektovým managementem</li><li>• Úspora nákladů</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Náklady na vypracování nové žádosti</li><li>• Časově náročná příprava nového projektu</li><li>• Demotivování zaměstnanci</li><li>• Špatná pověst podniku</li></ul>
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zlepšení vztahů s partnery</li><li>• Zviditelnění podniku u nových potenciálních partnerů</li><li>• Zlepšení pověsti</li><li>• Zvýšení atraktivity podniku jako zaměstnavatele</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nedostatečný zájem cílové skupiny o projekt</li><li>• Nedostatečná podpora od partnerů</li><li>• Nepřidělení dotace</li><li>• Změna politické situace</li><li>• Změna zákonů a vyhlášek</li></ul>

Zdroj: [vlastní zpracování]

Nový projekt s sebou nesl řadu rizik. Kromě vnějších rizik uvedených ve SWOT analýze skrýval projekt i mnoho vnitřních rizik. Mezi vnitřní rizika patří špatné vypracování žádosti, selhání realizačního týmu, špatné finanční řízení, nenaplnění indikátorů,



nedostatečná podpora od top managementu, nedodržení stanovených podmínek, nedodržení harmonogramu a další. Tyto vnitřní i vnější rizika jsou rozdělena do logických celků. Každému riziku je přidělena podle zkušenosti z předchozího projektu úroveň závažnosti. Činnosti, které vedly k neúspěchu v minulém projektu, mají vysokou úroveň rizika pro nový projekt a naopak. Popis rizik uvádí tabulka 20.

*Tabulka 20: Rizika projektu*

Skupina rizik	Popis rizika	Úroveň závažnosti	Zodpovědná osoba			
			Realizační tým	Partner projektu	Vedení podniku	Vnější okolí
Technická rizika	Špatné vypracování žádosti	střední	X	X		
	Selhání realizačního týmu	vysoká	X	X	X	
	Nenaplnění indikátorů	vysoká	X		X	
	Nesplnění harmonogramu	střední	X		X	
Legislativní rizika	Změna politické situace	nízká				X
	Změna zákonů a vyhlášek	nízká				X
	Nedodržení stanovených podmínek	nízká	X	X		
Finanční rizika	Nepřidělení dotace	vysoká	X	X		
	Špatné finanční řízení	střední	X		X	
Marketingová rizika	Nedostatečný zájem cílové skupiny	vysoká	X	X	X	
	Nedostatečná podpora od partnerů	vysoká			X	
	Nedostatečná podpora od top managementu	vysoká			X	

Zdroj: [1, vlastní zpracování]

## 6.2 Příprava projektu

Příprava projektu je fáze, která vyžaduje velkou pozornost. Pokud je špatně nastavena výchozí žádost a specifika projektu, existuje velká pravděpodobnost dílčích či komplexních selhání. Tato podkapitola vyhodnocuje uvedená rizika, kterým byla fáze přípravy projektu vystavena.

### 6.2.1 Žádost o dotace

Vybraný podnik se rozhodl snížit riziko špatného vypracování žádosti. Najal si externího odborníka. Přínosem byly mnohé zkušenosti, dobré reference a velké procento schválených žádostí od této najaté společnosti. Naopak negativní byl nedostatek vstřícnosti. Tato společnost, dodavatel žádosti a partner projektu, nikdy nenavštívila závod vybraného podniku. Žádost byla vypracována subjektem, který detailně neznal situaci, ve které se vybraný podnik nachází a jaké jsou jeho potřeby. Sám vybraný podnik nejevil o vypracování žádosti přílišný zájem. Žádost vnímal pouze jako formální dokument, nikoli jako přísnou osnovu celého projektu. Top management vybraného podniku se soustředil pouze na výsledek, nikoli na celý proces. *Riziko špatného vypracování žádosti* bylo naplněno. Externí zpracovatel vypracoval žádost z dat, které obdržel. Jeho neochota navštívit a poznat vybraný podnik nebyla nijak kompenzována snahou samotného podniku. Vyplněno bylo i *riziko nedostatečné podpory od top managementu*. Nedůsledný přístup vedení podniku vedl k tomu, že žádost neodpovídala potřebám podniku v celém rozsahu a nebyl zcela využit potenciál projektu. Tato skutečnost potvrzuje ne zcela precizně sestavený plán vzdělávacích aktivit, který je popsán níže.

Úspěchem této fáze zůstává, že i přes všechny nedostatky byla žádost úspěšně přijata a vybraný podnik obdržel finanční pomoc z ESF. *Riziko nepřidělení dotace* se nepotvrdilo.

## 6.3 Realizace projektu

Jak uvádí kapitola 6.2.1, příprava projektu nebyla bez výhrad. Do jaké míry se neprecizně sestavená žádost projeví na samotné realizaci, hodnotí tato podkapitola.

### 6.3.1 Vnitřní řízení projektu

Vedení podniku se zásadně neangažovalo ani v realizaci projektu. Pouze jmenovalo členy realizačního týmu. Projektovým manažerem byl jmenován externí pracovník, který se zabývá řízením dotačních projektů. Finančními manažery projektu byli jmenováni finanční kontroleři podniku. Funkce asistentek projektu zastávaly pracovnice personálního oddělení. Jediná osoba, která byla znalá procesu čerpání dotací z EU, byl tedy manažer projektu. Ten do vybraného podniku dojížděl jednou za několik měsíců vzhledem k tomu, že obdobnou pozici vykonával pro několik podnikatelských subjektů napříč Českou republikou a Polskem. Ostatní členové týmu neabsolvovali žádné odborné školení v oblasti problematiky dotací ani projektového managementu.

Vzdělávací aktivity, které tvořily náplň projektu, byly zaměřeny na dva závody o celkovém počtu zaměstnanců nad 500 osob. Oba závody jsou výrobní společnosti. Zhruba 90 % zaměstnanců tak tvoří dělníci, kteří pracují na směny či v nepřetržitém provozu. Organizovat na školení takové množství časově neflexibilních dělníků je vyčerpávající úkol. A to i pro pracovníka s plným úvazkem, nejen pro asistentky s 0,30 úvazkem. Situace vnitřního řízení byla vzhledem k náročnosti neúnosná. Projektový manažer rozhodl dodatečně nad rámec žádosti o vytvoření nové pozice, a to koordinátora vzdělávání dělníků s 0,40 úvazkem, kterou navíc vykonávala jedna z asistentek. Situace s vedením projektu se zlepšila. Problém nastal při hodnocení nadcházející monitorovací zprávy, kterou podnik odevzdal řídicímu orgánu. Řídicí orgán okamžitě po předložení monitorovací zprávy vznesl námitku proti pozici koordinátora, která nebyla upravena žádostí. *Riziko nedodržení stanovených podmínek* se vyplnilo. Podnik, respektive projektový manažer stál před úkolem obhajoby nové pozice koordinátora. Argumentem byl velký počet školených dělníků a náročnost organizace jejich vzdělávání. Aby nedošlo k nenaplnění účelu dotace, musela být vytvořena nová pozice koordinátora. Řídicí orgán nakonec tento argument přijal. Po několika jednáních byla nová pozice úspěšně obhájena.

I přes tento dílčí úspěch zůstává faktem, že *riziko selhání realizačního týmu* bylo naplněno. Realizační tým v původním složení práci na projektu nezvládl. Příčina tohoto selhání je špatně nastavená žádost a také nepromyšlené jmenování členů realizačního týmu. Čtyři z pěti členů byli zaměstnanci podniku, kteří současně s projektem museli zvládat i práci

pro podnik dle svého pracovního místa. Poslední člen, manažer projektu, byl externí pracovník, který neměl dostatek prostoru ostatní členy v případě potřeby zastoupit.

Dalším zásahem do personálního obsazení projektu byl odchod pracovnice, která vykonávala pozici asistentky a současně i pozici koordinátora. Vedení podniku mělo s touto pracovnící dlouhodobé neshody, které vyústily v okamžitou výpověď. Projekt zůstal v okamžiku personálně nezajištěn. Nově byla pro uvedené dvě pozice jmenována další pracovnice personálního oddělení. Převzetí administrativy, seznámení se s projektem a metodou jeho řízení je časově náročný úkol, který měl negativní dopad na realizaci projektu. Je zřejmé, že další monitorovací zpráva přinesla podniku komplikace v podobě objasnění personálních změn projektu řídicímu orgánu.

Úspěchem vnitřního řízení projektu je, že i přes nedostatky a značné komplikace byl projekt udržen a splňoval nutné podmínky a požadavky.

### **6.3.2 Hlavní aktivity**

Celková zakázka hlavní aktivity vzdělávání překročila hranici, od které je nutné veřejně zadávat zakázku na výběr dodavatele. Vybraný podnik v této věci využil služeb externího dodavatele, který zakázku formálně připravil. Ani v tomto případě nebyla volba partnera zcela bez komplikací a opět se projevilo *riziko nedostatečné podpory ze strany partnerů*. Vybraný podnik zpětně obdržel usnesení řídicího orgánu, v kterém byl podnik informován o porušení 3 pravidel zadání zakázky se sankcí ve výši 3 % z celkové částky dotace. Opět se projevilo i *riziko nesplnění stanovených podmínek*. Externí zpracovatel zakázky si není vědom porušení pravidel a pracuje na své obhajobě. Pokud zhotovitel zakázky neobhájí svou práci, je připraven nést veškeré náklady na svůj účet. Pro podnik tedy z tohoto nedostatku neplynou žádné finanční postihy. Bez ohledu na výsledek jednání, je ovšem opět poškozeno dobré jméno podniku.

Při samotné realizaci hlavní aktivity vzdělávání se opakovaně projevovala špatně nastavená žádost. Problém spočíval hlavně v přemíře počtu dnů školení na témata, která nebyla pro zaměstnance podniku tak zásadní jako témata jiná. Zaměstnanci neviděli vlastní přínos v několikadenních školeních, která neodpovídala jejich potřebám. Nepřilíši

vyhovující byla také intenzita vzdělávání. Jednotlivé kurzy probíhaly téměř denně po dobu 2 let. Nepříliš dobře nastavený plán v oblasti školených témat a intenzity školicích dnů postupně vyvolal stále větší neochotu se školení účastnit. *Riziko nedostatečného zájmu cílové skupiny* se potvrdilo.

Nezájem cílové skupiny celou realizaci projektu komplikoval, ale neprojevoval se v takové míře, aby ohrozil účel projektu. Hodnotící indikátory byly naplněny. Projekt splnil účel proškolit 303 osob, získat 1650 certifikací, a vytvořit produkt v oblasti lidských zdrojů. *Rizika nenaplnění indikátorů* se podnik vyvaroval.

### 6.3.3 Harmonogram

Jak bylo uvedeno, podnik dle pravidel může měnit v omezené míře harmonogram, pokud to neovlivní účel projektu. Vybraný podnik často prováděl drobné změny v harmonogramu na úrovni dní nebo týdnů. A to v důsledku právě nedostatečného zájmu cílové skupiny, která často na školení nebyla ochotna vůbec dorazit. To vedlo k přesouvání školení na jiné termíny. Příčinou změn v harmonogramu byly také popsané personální změny. Odchod člena realizačního týmu a jmenování nového člena si vyžádal odklad všech školení na dobu, kdy byl nový člen týmu připraven vykonávat svoji funkci. Samotný projekt a jeho účel však nebyl těmito změnami ovlivněn do takové míry, aby se projevilo *riziko nesplnění harmonogramu*.

### 6.3.4 Čerpání prostředků

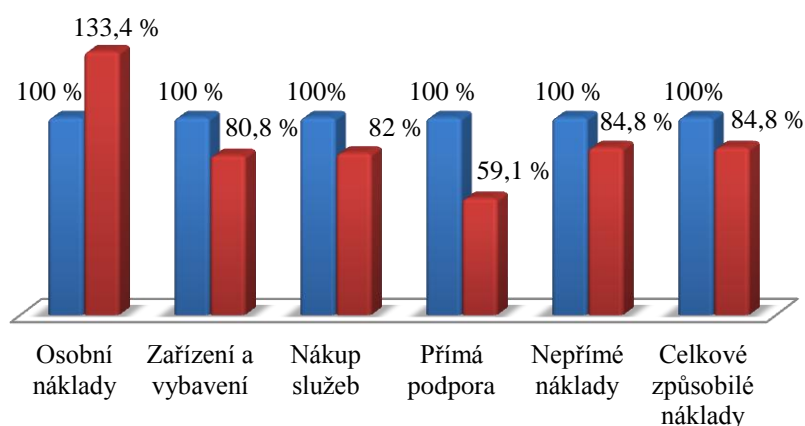
Při čerpání prostředků nebyla porušena žádná pravidla a opatření, která by mohla ohrozit celý projekt. *Riziko špatného finančního řízení* nebylo naplněno. Během realizace projektu nedošlo k žádným politickým ani legislativním změnám, které by realizovaly *riziko změny politické situace a riziko změny zákonů a vyhlášek*. K upozornění zůstává pouze skutečnost, že nebyl zcela využit potenciál finančních prostředků. Jak uvádí tabulka 21, při financování projektu nebyly vyčerpány všechny zdroje.

Tabulka 21: Struktura rozpočtu a čerpání prostředků

Název kapitoly	Plánované náklady v Kč	Odčerpané prostředky v Kč	Rozdíl plánovaných a odčerpaných prostředků v Kč
Osobní náklady	973 200	1 298 494	-325 294
Zařízení a vybavení	163 900	132 450	31 450
Nákup služeb	3 918 380	3 212 759	705 621
Přímá podpora	1 388 480	820 320	568 160
<b>Přímé způsobilé náklady celkem</b>	<b>6 443 960</b>	<b>5 464 023</b>	<b>979 937</b>
Nepřímé náklady	451 077	382 475	68 602
<b>Celkové způsobilé náklady</b>	<b>6 895 037</b>	<b>5 846 498</b>	<b>1 048 539</b>

Zdroj: [34, vlastní zpracování]

Při vyhodnocení rozdílu plánovaných a odčerpaných prostředků se zobrazují všechny potíže projektu, které byly popsány v této kapitole. Osobní náklady, jinými slovy odměny členů realizačního týmu, byly přečerpany o 325 294 Kč. Důvodem překročení rozpočtu bylo navýšení počtu osob v realizačním týmu o koordinátora školení dělníků. Jak bylo popsáno v kapitole 3.1.4, podnik má možnost přesouvat prostředky rozpočtu mezi jednotlivými kapitolami. Přečerpáním prostředků v kapitole osobní náklady tak nebyla porušena rozpočtová kázeň. V oblasti pořízení zařízení a vybavení naopak nebyl rozpočet vyčerpan o 31 450 Kč. Nákup služeb (vzdělávacích aktivit) a přímá podpora (náhrady mezd účastníků vzdělávání) ukazuje nevyčerpání prostředků v celkové hodnotě 1 273 781 Kč. Nepřímé náklady nebyly vyčerpany v částce 68 602 Kč. Obrázek 12 zobrazuje, kolik procent ze 100 % možných bylo skutečně odčerpáno v jednotlivých kapitolách. Celkem bylo využito 84,8 % prostředků.



Obrázek 12: Poměr plánovaných a čerpaných prostředků  
Zdroj: [vlastní zpracování]

### 6.3.5 Monitorování

V monitorování projektu se negativně projevilo naplnění rizika selhání realizačního týmu. Opakované změny personálního zajištění projektu a také časová vytíženost projektového manažera vedly k pravidelnému odkládání podání monitorovacích zpráv. Zpravidla každá monitorovací zpráva byla alespoň jednou odložena na základě písemné žádosti o prodloužení doby odevzdání monitorovací zprávy. Vzhledem k vstřícnosti řídicího orgánu, byly tyto žádosti vždy kladně přijaty a realizační tým získal potřebný čas na vypracování a odevzdání monitorovacích zpráv.

## 6.4 Vyhodnocení rizik projektu

V předchozí kapitole byl popsán celý průběh projektu. V projektu se vyskytovalo několik rizik, kterým se podnik nedokázal vyvarovat. Tabulka 22 uvádí souhrn rizik a jejich dopad na projekt.

Tabulka 22: Souhrn rizik a jejich dopad na projekt

Skupina rizik	Popis rizika	Úroveň závažnosti	Riziko bylo naplněno (ano x ne)	Dopad naplněného rizika na projekt
Technická rizika	Špatné vypracování žádosti	střední	ano	Nevhodně nastavený plán vzdělávání
	Selhání realizačního týmu	vysoká	ano	Vytvoření nové pozice v realizačním týmu, přečerpání rozpočtu osobních nákladů
	Nenaplnění indikátorů	vysoká	ne	-
	Nesplnění harmonogramu	střední	ne	-
Legislativní rizika	Změna politické situace	nízká	ne	-
	Změna zákonů a vyhlášek	nízká	ne	-
	Nedodržení stanovených podmínek	nízká	ano	Obhajoba nově vzniklé pozice koordinátora před řídicím orgánem, obhajoba metodiky výběrového řízení dodavatelů služeb před řídicím orgánem, možnost udělení sankce
Finanční rizika	Nepřidělení dotace	vysoká	ne	-
	Špatné finanční řízení	střední	ne	-
Marketingová rizika	Nedostatečný zájem cílové skupiny	vysoká	ano	Provádění změn v harmonogramu projektu
	Nedostatečná podpora od partnerů	vysoká	ano	Obhajoba metodiky výběrového řízení dodavatelů služeb před řídicím orgánem
	Nedostatečná podpora od top managementu	vysoká	ano	Neprecizně vypracovaná žádost, personální změny v realizačním týmu

Zdroj: [vlastní zpracování]

Z tabulky 22 je zřejmé, že za rizika, která mají negativní dopad na průběh projektu, je zodpovědné vnitřní prostředí podniku. Jediný negativní externí vliv na projekt měli



partneři projektu. Je nutné uvážit, že partnery si podnik vybral sám a mohl kontrolovat jejich činnost. I přes tyto nedostatky však projekt splnil všechny požadavky a svůj účel.

## 6.5 Přínos projektu

Účelem projektu bylo vzdělávání zaměstnanců a aktualizace personální práce. Mezi dosažené přínosy projektu patří:

- aktualizace nástrojů v oblasti lidských zdrojů, a to nový systém hodnocení a motivace,
- zlepšení dovedností TOP managementu,
- zvýšení kvalifikace středního managementu,
- zlepšení znalostí a dovedností nižšího managementu,
- rozšíření vzdělání dělníků,
- zlepšení znalostí techniků.

Projekt proškolil 441 osob, z toho 304 osob ze závodu Chabařovické strojírny a 137 osob z odštěpného závodu Lipovka. Zvýšení kvalifikace proškolených osob odráží počet získaných certifikací. Celkem projekt přinesl 1650 osvědčení, z toho 1250 pro zaměstnance Chabařovických strojíren a 400 pro zaměstnance Lipovky. Velmi významné jsou pro podnik certifikáty zaměstnanců v oblasti kvality. Zaměstnanci byli proškoleni v 75 různých tématech. Velmi obsáhlá byla školení právě v oblasti kvality, kdy například téma Technik kvality zahrnovalo několik dílčích témat. Školení se pořádala samostatně pro zaměstnance Chabařovických strojíren. Většina školení se pak opakovala pro zaměstnance závodu Lipovka. Celkem tak v průběhu projektu bylo realizováno 173 školících dnů. Přínosem projektu je také nové technické vybavení. Přehled měřitelných přínosů projektu uvádí tabulka 23. [34]

*Tabulka 23: Měřitelné přínosy projektu*

<b>Přínos</b>	<b>Dosažená hodnota</b>
Počet proškolených osob	441
Počet získaných certifikátů	1 650
Počet školících dnů	173
Počet proškolených témat	75

Zdroj: [34, vlastní zpracování]

Jak bylo zmíněno výše, EU klade velký důraz také problematice znevýhodněných skupin a tomu, aby spolufinancované projekty měly přínos právě pro tyto skupiny. V rámci této práce byla zpracována statistika pohlaví, věku a vzdělání účastníků školení.

### 6.5.1 Statistika pohlaví účastníků

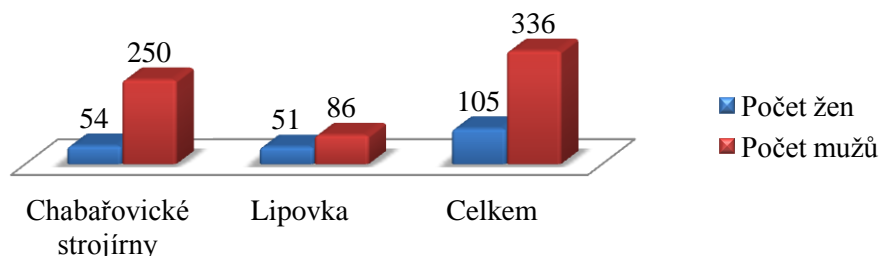
Tabulka 24 uvádí statistiku pohlaví účastníků vzdělávání v obou závodech. Celkem ze všech účastníků z obou závodů bylo proškoleno pouze 23,8 % žen, tj. 105 osob.

Tabulka 24: Statistika pohlaví účastníků vzdělávání

Závod	Počet žen	Počet mužů	Celkem
Chabařovické strojírny	54	250	304
Lipovka	51	86	137
<b>Celkem</b>	<b>105</b>	<b>336</b>	<b>441</b>

Zdroj: [34, vlastní zpracování]

Grafické znázornění statistiky pohlaví účastníků vzdělávání zobrazuje obrázek 13.



Obrázek 13: Statistika pohlaví účastníků vzdělávání

Zdroj: [34, vlastní zpracování]

### 6.5.2 Věková struktura účastníků

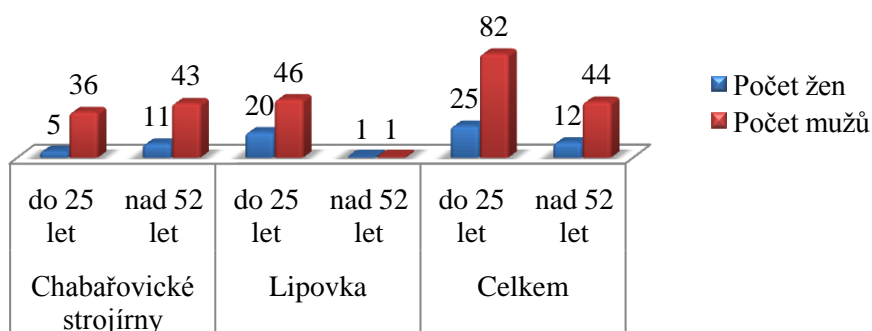
Tabulka 25 uvádí, že z celkového počtu účastníků bylo ve věku do 25 let 25 žen a 82 mužů, celkem tedy 107 osob. To představuje 24,3 % účastníků ve věku pod 25 let. Naopak ve věku nad 52 let bylo proškoleno celkem 12 žen a 44 mužů, celkem 56 osob. To znamená 12,7 % z celkového počtu účastníků.

Tabulka 25: Věková struktura účastníků vzdělávání

	Chabařovické strojírny		Lipovka		Celkem	
	do 25 let	nad 52 let	do 25 let	nad 52 let	do 25 let	nad 52 let
Ženy	5	11	20	1	25	12
Muži	36	43	46	1	82	44
<b>Celkem</b>	<b>41</b>	<b>54</b>	<b>66</b>	<b>2</b>	<b>107</b>	<b>56</b>

Zdroj: [34, vlastní zpracování]

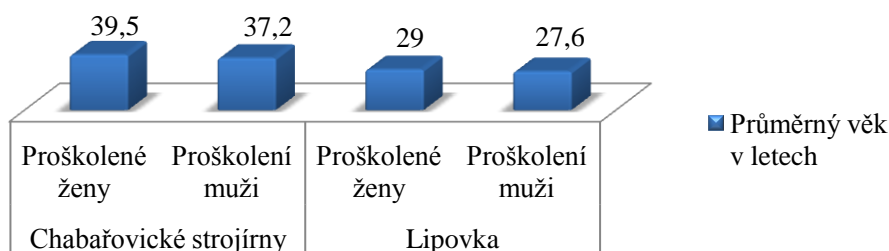
Grafické znázornění věkové struktury účastníků vzdělávání zobrazuje obrázek 14.



Obrázek 14: Věková struktura účastníků vzdělávání

Zdroj: [34, vlastní zpracování]

Obrázek 15 uvádí průměrný věk mužů a žen proškolených v obou závodech. Zajímavým výsledkem je desetiletý rozdíl mezi průměrným věkem zaměstnanců Chabařovických strojíren a zaměstnanců závodu Lipovka.



Obrázek 15: Průměrný věk účastníků vzdělávání

Zdroj: [34, vlastní zpracování]

### 6.5.3 Struktura vzdělání účastníků

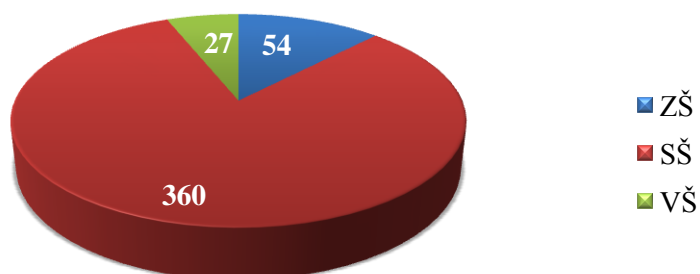
Strukturu vzdělání účastníků školení uvádí tabulka 26. Základní vzdělání má celkem 12,2 % účastníků. Středoškolsky vzdělaných je 81,6 % účastníků. Vysokoškolské vzdělání má celkem 6,1 % účastníků. Z věkové struktury účastníků školení vyplývá, že projekt nijak necítil na znevýhodněné osoby se základním či vysokoškolským vzděláním.

Tabulka 26: Struktura vzdělání účastníků

	Chabařovické strojírny			Lipovka			Celkem		
	ZŠ	SŠ	VŠ	ZŠ	SŠ	VŠ	ZŠ	SŠ	VŠ
Ženy	6	39	9	1	49	1	7	88	10
Muži	29	208	13	18	64	4	47	272	17
<b>Celkem</b>	<b>35</b>	<b>247</b>	<b>22</b>	<b>19</b>	<b>113</b>	<b>5</b>	<b>54</b>	<b>360</b>	<b>27</b>

Zdroj: [34, vlastní zpracování]

Obrázek 16 zobrazuje souhrnný počet účastníků vzdělávání v rozlišení podle dosaženého vzdělání. Nejvíce účastníků, 360 osob, má středoškolské vzdělání. Zatímco nejméně, 27 osob, je vysokoškolsky vzdělaných.



Obrázek 16: Počet účastníků podle dosaženého vzdělání

Zdroj: [34, vlastní zpracování]

## 6.6 Spokojenost cílové skupiny

Přínos projektu pro cílovou skupinu a spokojenost s projektem hodnotí krátký dotazník, který je k nahlédnutí v příloze C. Dotazník hodnotí 5 oblastí, mezi které patří obsah, výkon lektorů, přínos pro další práci, organizační zajištění a celkové hodnocení projektu. Tyto oblasti byly hodnoceny hodnotící škálou od 1 do 5, kde 1 znamená výborné, 5 špatné.

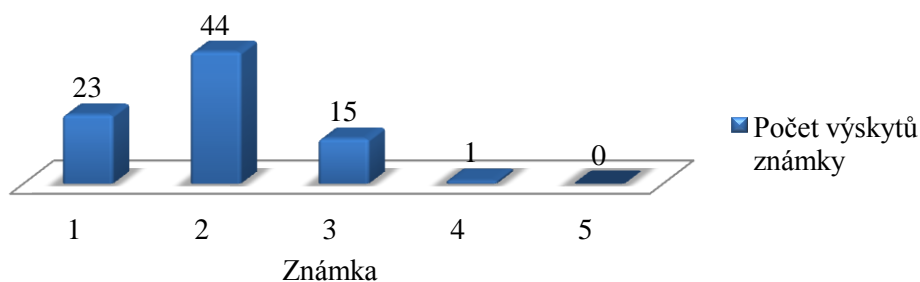
Vyhodnocení dotazníků bylo provedeno ze vzorku respondentů v závodu Chabařovické strojírny. Z celkového počtu 304 proškolených osob na tento dotazník odpovědělo 83 zaměstnanců. Výsledek hodnocení dotazníků uvádí tabulka 27.

Tabulka 27: Výsledek hodnocení projektu

Oblast hodnocení	Průměrná známka hodnocení
Obsah projektu	1,58
Výkon lektorů	1,22
Přínos pro práci	1,85
Organizační zajištění	1,72
Celkové hodnocení projektu	1,46

Zdroj: [vlastní zpracování]

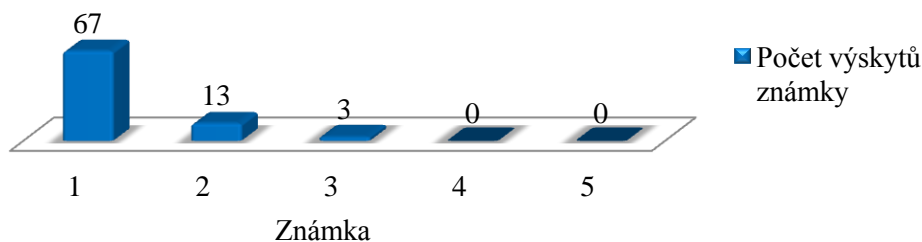
Jak uvádí obrázek 17, nejhůře hodnocenou oblastí je přínos pro práci s průměrnou známkou 1,85. V této kategorii byla nejhorší známka 4 s jedním výskytem.



Obrázek 17: Hodnocení kategorie Přínos pro práci

Zdroj: [vlastní zpracování]

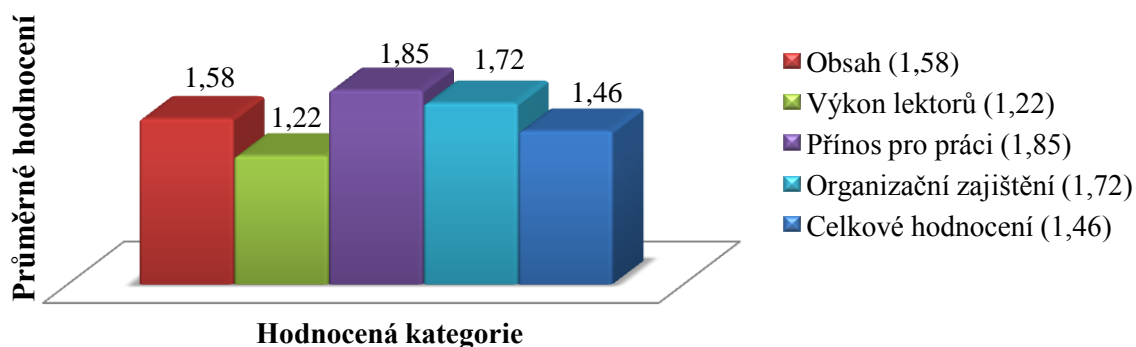
Jak je zobrazeno na obrázku 18, naopak nejlépe hodnocenou oblastí je výkon lektorů s průměrnou známkou 1,22. V této kategorii byla s nejčastějším výskytem známka 1, a to s počtem 67 výskytů.



Obrázek 18: Hodnocení kategorie Výkon lektorů

Zdroj: [vlastní zpracování]

Porovnání průměrných výsledků hodnocených kategorií zobrazuje obrázek 19. Průměrné hodnocení jednotlivých kategorií je vzájemně výrazně neliší. Rozdíl mezi hodnotou nejlépe hodnocené kategorie (1,22) a hodnotou nejhůře hodnocené kategorie (1,85) je o velikosti 0,63.



Obrázek 19: Celkové průměrné hodnocení projektu dle kategorií  
Zdroj: [vlastní zpracování]

## 6.7 Finanční toky

Finanční toky spojené s projektem zaznamenává tabulka 28 ve formě cash flow.

Tabulka 28: Cash flow projektu (v Kč)

Položka	Rok			Celkem za všechny roky
	2010	2011	2012	
<b>Příjmy v Kč</b>				
Čerpání prostředků z ESF	1 379 007,40	2 758 014,80	2 758 014,80	6 895 037,00
<b>Výdaje v Kč</b>				
Osobní náklady	0	675 309,00	623 185,00	1 298 494,00
Zařízení a vybavení	0	132 450,00	0	132 450,00
Nákup služeb	0	1 727 133,00	1 485 626,00	3 212 759,00
Přímá podpora	0	801 840,00	18 480,00	820 320,00
Nepřímé náklady	0	0	382 475,00	382 475,00
Výdaje celkem		3 336 732,00	2 509 766,50	5 846 498,50
<b>CASH FLOW</b>	<b>1 379 007,40</b>	<b>- 578 717,20</b>	<b>248 248,30</b>	<b>1 048 538,50</b>

Zdroj: [34, vlastní zpracování]

Jak je vidět v tabulce 28, řízení finančního toku odráží harmonogram projektu. V roce 2010 se projekt teprve připravoval na svou realizaci a nevykazoval žádné výdaje. Podnik

v tomto roce obdržel první platbu ve výši 20 % celkové dotace dle stanovených pravidel. V roce 2011 již projekt začínal realizovat své aktivity. V průběhu tohoto roku byla realizována velká část vzdělávacích aktivit a došlo k nákupu zařízení a vybavení. V roce 2011 podnik obdržel platby ve výši 40 % dotace. Projekt skončil v říjnu roku 2012. V roce 2012 byla realizována zbývající část vzdělávacích aktivit. Podnik v tomto roce obdržel zbývající platby ve výši 40 % hodnoty dotace.

## 6.8 Analýza nákladů

Projekt vzdělávání s využitím ESF byl pro podnik jednoznačně přínosný. Do jaké míry byl i finančně výhodný, bude zhodnoceno na základě porovnání nákladů, které by podniku přinesly dvě různé alternativy financování. První alternativou je financování projektu s podporou ESF. Druhou alternativou projektu je financování celého projektu z vlastních zdrojů podniku. Přehled nákladů vynaložených na alternativu financování z ESF a alternativu financování z vlastních zdrojů uvádí tabulka 29.

*Tabulka 29: Náklady projektu (v Kč)*

Náklad	Projekt financovaný z ESF	Projekt financovaný z vlastních zdrojů
Nákup služeb	0	3 212 759
Zařízení a vybavení	0	132 450
Přímá podpora	2 763 712	3 584 032
<b>Celkem</b>	<b>2 763 712</b>	<b>6 929 241</b>

Zdroj: [34, vlastní zpracování]

Financování s využitím ESF přineslo podniku náklady v podobě přímé podpory účastníků ve výši 2 763 712 Kč. Celkové mzdové náklady účastníků vzdělávání byly podnikem vyčísleny ve výši 3 584 032 Kč. Z prostředků ESF byla podniku uhrazena část těchto nákladů ve výši 820 320 Kč (viz výše). Zbývající část těchto nákladů (2 763 712 Kč) podnik hradil ze svých zdrojů. Pokud by se podnik rozhodl tento projekt celý financovat ze svých vlastních zdrojů, musel by vynaložit náklady v celkové výši 6 929 241 Kč. V této variantě financování podnik by podnik musel ze svých zdrojů pořídit technické vybavení umožňující realizaci vzdělávání, uhradit dodavatelům realizované vzdělávací aktivity a nést celé náklady na přímou podporu účastníků vzdělávání. Při financování projektu z vlastních zdrojů by tak podnik musel vynaložit celkem o 4 165 529 Kč více.

## 7 Návrhy a doporučení

Projekt byl vystaven řadě rizik. Vyhodnocení projektu v kapitole 6 odhalilo, kterým rizikům projekt dokázal předejít. Současně bylo zjištěno, která rizika se reálně vyplnila a jaké negativní dopady měly tyto naplněná rizika na projekt. Tato kapitola vychází z výsledků tohoto hodnocení a navrhuje doporučení k omezení rizik a ke zlepšení řízení projektu.

### 7.1 Příprava projektu

Již od počátku se v projektu prosazovalo nedůsledné vnitřní řízení. Všechny nedostatky projektu vycházely ze žádosti, které se podnik dostatečně nevěnoval. Nedostatečný zájem top managementu, který měl dopad na celý projekt, by vyřešilo *delegování*.

Vzhledem k tomu, že se jednalo již o druhý projekt podpořený z ESF, je podnik zřejmě nakloněn tomuto způsobu financování. Vypracování důslednějšího systému vnitřního řízení projektů by tedy bylo přínosné i do budoucna. Opatření vedoucí k odstranění nedostatku nevhodně vypracované žádosti i komplikovanému průběhu projektu je *vytvoření nového pracovního místa uvnitř podniku*, které se bude dlouhodobě zabývat touto problematikou. Již v přípravné fázi projektu by tak fungovala zodpovědná osoba, která by spolupracovala se zpracovatelem žádosti a osobně mu představila podnik a jeho požadavky na projekt. Žádost by byla vypracována důsledněji a mohl by se plně využít potenciál projektu. Toto opatření by omezilo velkou část rizik.

### 7.2 Realizace projektu

Ve fázi realizace projektu se opakovaně projevuje nedůsledné vnitřní řízení. Zaměstnanci podniku byli příliš vytíženi, aby mohli projekt vést zodpovědně. Tento nedostatek opět řeší vytvoření nových pracovních míst. Podnik by mohl vytvořit pro realizační tým 5 nových pracovních míst. Tím by byla podpořena zaměstnanost. Podnik by také mohl na těchto pozicích *zaměstnávat osoby ze znevýhodněných skupin*. Toto opatření by kromě dobrého



jména podniku přispělo také k dodržení plnění povinného podílu zaměstnávaných osob se zdravotním postižením, s kterým má podnik potíže. Tito pracovníci by byli placeni z rozpočtu projektu a podnik by nestáli žádný dodatečný náklad. Kvalitním řízením projektu by se zamezilo potížím s čerpáním prostředků a monitorováním projektu. Zároveň by podnik získal kvalifikované odborníky na projektové řízení a na problematiku čerpání dotací z prostředků EU.

Nedostatečný zájem cílové skupiny o projekt by byl do značné míry eliminován kvalitní žádostí. Dalším opatřením mohl být *systém motivace cílové skupiny*. Cílová skupina by byla odměňována za vzornou účast na školení nebo naopak sankciována za neochotu se vzdělávání účastnit. Podnik neuplatňoval ani jeden způsob motivace.

Ve fázi realizace se také objevuje absence jakékoli analýzy projektu nad rámec vyhodnocení indikátorů požadovaných projektovou žádostí. Nově vytvořené pozice by mohly mít jako součást náplně práce *provádění pravidelných analýz a finančních plánů*. Výsledky analýz by byly prezentovány vedení. Tímto by došlo k *zapojení vedení podniku do projektu*. Současně by tímto vedení podniku bylo neustále informováno o stavu projektu. Průběžné hodnocení projektu by také přispělo ke včasné identifikaci případných rizik a nedostatků.

## 7.3 Shrnutí návrhů a doporučení

Mezi výše popsané doporučení patří:

- vytvoření stálého pracovního místa zaměřeného na vedení projektu,
- finanční plánování,
- obsazení realizačního týmu novými zaměstnanci,
- zaměstnání osob ze znevýhodněných skupin,
- vytvoření systému motivace účasti cílové skupiny na projektu,
- pravidelné analýzy stavu projektu a jejich reportování,
- zapojení top managementu do projektu.

Vyhodnocení všech rizik a doporučení k jejich vyvarování shrnuje tabulka 30.

Tabulka 30: Vyhodnocení rizik a doporučení

Popis rizika	Riziko bylo naplněno (ano x ne)	Dopad naplněného rizika na projekt	Doporučení k vyvarování
Špatné vypracování žádosti	ano	Nevhodně nastavený plán vzdělávání	Jmenování zodpovědné osoby, vytvoření nového pracovního místa
Selhání realizačního týmu	ano	Vytvoření nové pozice v realizačním týmu, přečerpání rozpočtu osobních nákladů	Vytvoření nových pracovních míst uvnitř podniku
Nenaplnění indikátorů	ne	-	Vážnost těchto rizik by snížilo správné vypracování žádosti
Nesplnění harmonogramu	ne	-	
Změna politické situace	ne	-	-
Změna zákonů a vyhlášek	ne	-	-
Nedodržení stanovených podmínek	ano	Obhajoba nově vzniklé pozice koordinátora před řídicím orgánem, obhajoba metodiky výběrového řízení dodavatelů služeb před řídicím orgánem, možnost udělení sankce	Jmenování zodpovědné osoby za přípravu projektu
Nepřidělení dotace	ne	-	Jmenování zodpovědné osoby za přípravu projektu
Špatné finanční řízení	ne	-	Finanční plánování, pravidelné analýzy
Nedostatečný zájem cílové skupiny	ano	Provádění změn v harmonogramu projektu	Vytvoření systému motivace účasti cílové skupiny na projektu
Nedostatečná podpora od partnerů	ano	Obhajoba metodiky výběrového řízení dodavatelů služeb před řídicím orgánem	Jmenování zodpovědné osoby za přípravu projektu
Nedostatečná podpora od top managementu	ano	Neprecizně vypracovaná žádost, personální změny v realizačním týmu	Zapojení top managementu do projektu, delegování

Zdroj: [vlastní zpracování]

## **Závěr**

Teoretická část této práce byla věnována regionální a strukturální politice a jejímu nástroji ESF, který pomáhá financovat projekty rozvoje. Regionální a strukturální politika byla popsána od jejího počátku až po současné principy. ESF byl představen jako efektivní nástroj finanční podpory, který disponuje několika OP. Finanční podpora je realizována prostřednictvím konkrétních výzev, ke kterým se mohou přihlásit žadatelé o finanční podporu prostřednictvím projektů. V této práci byla také popsána metodika vzniku, řízení a realizace těchto projektů.

Praktickou část práce tvoří představení vybraného podnikatelského subjektu a jeho projektu rozvoje lidských zdrojů financovaného z ESF. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je klíčový faktor vedoucí k odstraňování rozdílů ve společnosti a k růstu prosperity. S tímto záměrem EU aktivně podporuje širokou škálu projektů rozvoje lidských zdrojů. Vybraný projekt byl popsán a vyhodnocen způsobem poukazujícím na problémy a komplikace, se kterými se žadatelé o finanční podporu z fondů EU setkávají. Řízení projektu spolufinancovaného EU je náročný proces, který upravuje řada striktních pravidel. Nedodržení těchto pravidel vede k sankcím až do výše 100 % hodnoty poskytnuté dotace. Z tohoto důvodu je nutné efektivně řídit rizika, kterým jsou projekty vystaveny a které ohrožují jejich úspěšnou realizaci.

Vybraný projekt ukazuje několik rizik, kterým jsou projekty vystaveny ve fázi přípravy i samotné realizace. Mezi tyto rizika patří špatné vypracování žádosti o finanční podporu. Žádost jednoznačně definuje celý projekt a všechny jeho aktivity. Špatně nastavená žádost ohrožuje celý projekt. Dalším rizikem je selhání realizačního týmu, který má zodpovědnost za celý projekt. Neméně důležitá jsou také rizika nenaplnění indikátorů projektu, nepřidělení dotace, nesplnění časového harmonogramu, změny politické situace, změny zákonů a vyhlášek, nedodržení pravidel, špatného finančního řízení projektu, nedostatečného zájmu ze strany cílové skupiny, nedostatečného zájmu od partnerů projektu nebo nedostatečné podpory od top managementu podniku.

Všem těmto rizikům je možné se vyvarovat nebo je omezit prostřednictvím několika opatření. Rizika vyplývající ze špatného vnitřního řízení se mohou eliminovat vytvořením

stálých pracovních míst uvnitř podniku, která budou mít zodpovědnost za projekt. Podnik tímto opatřením získá vyškolené zaměstnance, kteří budou odborníky na problematiku dotací EU. Zároveň budou tito zaměstnanci zajišťovat bezproblémový chod projektu a zlepšení spolupráce s partnery projektu. Mohou také napomoci dobrému jménu podniku, pokud podnik na těchto pozicích zaměstná osoby ze znevýhodněných skupin obyvatel. Nezainteresovanosti vrcholového vedení podniku by se předešlo pravidelnými analýzami a finančními plány, které by realizační tým zpracovával a vedení podniku prezentoval. Vytvoření kvalitního motivačního systému, který by odměňoval za účast na vzdělávání, naopak zajistí účast cílové skupiny na projektu. Všechny tyto návrhy a doporučení, které popisuje kapitola 7, mohou být všeobecně aplikovány na další projekty financované s podporou fondů EU. Identifikace a vyhodnocení problémů, se kterými se žadatelé setkávají, a následné doporučení a návrhy k řešení těchto problémů představují přínos této práce.

Jako námět pro další rozšíření práce by mohlo být srovnání financování projektů z fondů EU s dalšími konkrétními způsoby financování. Další alternativy financování jsou rozmanité a jejich analýza by překročila rámec této práce.

## Seznam použité literatury

- [1] MAREK, D., T. KANTOR. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 1. vyd. Brno: Společnost pro odbornou literaturu – Barrister & Principal, 2007. 210 s. ISBN 978-80-87029-13-8.
- [2] *Regionální politika* [online]. Praha: Evropská komise, oddělení komunikace, [vit. 2012-12-4]. Dostupný z: [http://europa.eu/pol/reg/index\\_cs.htm](http://europa.eu/pol/reg/index_cs.htm).
- [3] *Cíl regionální politiky* [online]. Praha: Evropská komise, oddělení komunikace, [vit. 2012-12-4]. Dostupný z: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/what/index\\_cs.cfm](http://ec.europa.eu/regional_policy/what/index_cs.cfm).
- [4] *Regionální a strukturální politika Evropské unie* [online]. Praha: Businessinfo, Oficiální portál pro podnikání a export, [vit. 2012-12-4]. Dostupný z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/regionalni-a-strukturalni-politika-5158.html#!>.
- [5] *Regionální politika Evropské unie* [online]. Praha: Businessinfo, Oficiální portál pro podnikání a export, [vit. 2012-12-4]. Dostupný z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/regionalni-politika-evropske-unie-3614.html>.
- [6] *Nářízení komise EU č. 31/2011* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2011 [vit. 2008-12-4]. Dostupný z: [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/narizeni\\_komise\\_\(eu\)\\_c\\_31\\_2011\\_ze\\_dne\\_17\\_ledna\\_2011\\_kterym\\_se\\_meni\\_prilohy\\_narizeni\\_evropskeh\\_o\\_parlamentu\\_a\\_rady\\_\(es\)\\_c\\_1059\\_2003\\_o\\_zavedeni\\_spolecne\\_klasifikace\\_uzemnich\\_statistickych\\_jednotek\\_\(nuts\)/\\$File/narizeni\\_komise\\_eu\\_31\\_2011.pdf](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/narizeni_komise_(eu)_c_31_2011_ze_dne_17_ledna_2011_kterym_se_meni_prilohy_narizeni_evropskeh_o_parlamentu_a_rady_(es)_c_1059_2003_o_zavedeni_spolecne_klasifikace_uzemnich_statistickych_jednotek_(nuts)/$File/narizeni_komise_eu_31_2011.pdf).
- [7] FIALA, P., M. PITROVÁ. *Evropská unie*. 2. vyd. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2009. 803 s. ISBN 978-80-7325-180-2.
- [8] *Vývoj evropské integrace* [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, [vit. 2012-12-6]. Dostupný z: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/evropska\\_unie\\_11305.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/evropska_unie_11305.html).
- [9] PELKMANS, J. *European Integration Methods and Economic Analysis*. 3. vyd. Harlow: Pearson Education Limited, 2006. 480 s. ISBN 978-0-237-69449-6.
- [10] *Jednotný evropský akt* [online]. Praha: Evropská komise, oddělení komunikace, [vit. 2012-12-6]. Dostupný z: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/institutional\\_affairs/treaties/treaties\\_singleact\\_cs.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/institutional_affairs/treaties/treaties_singleact_cs.htm).

- [11] Tauer, V., H. Zemánková a J. Šubrtová. *Získejte dotace z fondů EU*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 160 s. ISBN 978-80-251-2649-3.
- [12] *Agenda 2000: for the stronger and wider Union* [online]. Praha: European Commission, Directorate-General for Communication, [vit. 2012-12-7]. Dostupný z: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/enlargement/2004\\_and\\_2007\\_enlargement/160001\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/enlargement/2004_and_2007_enlargement/160001_en.htm).
- [13] Budík, J. *Evropské strukturální fondy a jejich využívání*. 1. vyd. Praha: EUPRESS, 2009. 80 s. ISBN 978-80-7408-014-2.
- [14] *NUTS* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2009 [vit. 2012-12-8]. Dostupný z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Temp/Glosar/N/NUTS>.
- [15] *Statistical Annex of European Union* [online]. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2012 [vit. 2012-12-9]. Dostupný z: [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/publication10187\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication10187_en.pdf).
- [16] *Tři cíle* [online]. Praha: Evropská komise, oddělení komunikace, [vit. 2012-12-8]. Dostupný z: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/how/index\\_cs.cfm#1](http://ec.europa.eu/regional_policy/how/index_cs.cfm#1).
- [17] *Zásady cíle* [online]. Praha: Evropská komise, oddělení komunikace, [vit. 2012-12-8]. Dostupný z: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/how/principles/index\\_cs.cfm](http://ec.europa.eu/regional_policy/how/principles/index_cs.cfm).
- [18] Harvey, B. *Manual of the Management of the European Union Structural Funds*. [online]. 2006, s. 12 [vit. 2008-12-9]. Dostupný z: [http://www.eapn.eu/images/docs/manualsf2006\\_en.pdf](http://www.eapn.eu/images/docs/manualsf2006_en.pdf).
- [19] *Průvodce financováním z EU pro začátečníky NUTS* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2009 [vit. 2012-12-8]. Dostupný z: [http://ec.europa.eu/budget/library/biblio/publications/beginnersguide/KV3111332CSC\\_002web.pdf](http://ec.europa.eu/budget/library/biblio/publications/beginnersguide/KV3111332CSC_002web.pdf).
- [20] *Fondy Evropské unie: 26,7 miliard EUR pro Českou republiku* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012 [vit. 2012-12-9]. Dostupný z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Informace-o-fondech-EU>.
- [21] *Programy 2007 - 2013* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012 [vit. 2012-12-10]. Dostupný z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programy-2007-2013>.

- [22] *Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č 1080/2006 ze dne 5. července 2006 o Evropském fondu pro regionální rozvoj a o zrušení nařízení (ES) č. 1783/1999* [online]. Praha: Evropská komise, oddělení komunikace, [vit. 2012-12-10]. Dostupný z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:210:0001:01:CS:HTML>.
- [23] Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [24] *Příloha Návrh zprávy o zaměstnanosti ke sdělení Komise roční analýza růstu 2013* [online]. Praha: Evropská komise, oddělení komunikace, [vit. 2012-12-11]. Dostupný z: [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/ags2013\\_emplr\\_cs.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/ags2013_emplr_cs.pdf).
- [25] Evans, A. *The EU Structural Funds*. 1. vyd. New York: Oxford University Press Inc, 1999. 390 s. ISBN 0-19-826828-9.
- [26] *Co je ESF?* [online]. Praha: Evropská komise, oddělení komunikace, [vit. 2012-12-11]. Dostupný z: <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=35&langId=cs>.
- [27] *Statistický přehled* [online]. Praha: Evropská komise, oddělení komunikace, [vit. 2012-12-11]. Dostupný z: <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=3&langId=cs>.
- [28] *Evropský sociální fond v České republice, 2007 - 2013 Statistický přehled* [online]. Praha: Evropská komise, oddělení komunikace, [vit. 2012-12-12]. Dostupný z: <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=374&langId=cs>.
- [29] *Operační program Vzdělání pro konkurenceschopnost* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012 [vit. 2012-12-14]. Dostupný z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programy-2007-2013/Tematicke-operacni-programy/OP-Vzdelavani-pro-konkurenceschopnost>.
- [30] *Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012 [vit. 2012-12-14]. Dostupný z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programy-2007-2013/Tematicke-operacni-programy/OP-Lidske-zdroje-a-zamestnanost>.
- [31] *Operační program Praha Adaptabilita* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012 [vit. 2012-12-14]. Dostupný z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programy-2007-2013/Operacni-programy-Praha/OP-Praha-Adaptabilita>.

- [32] *Implementace programu* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012 [vit. 2012-12-14]. Dostupný z: <http://www.strukturalnifondy.cz/cs/Temp/Glosar/I/Implementace-programu>.
- [33] *Special report concerning vocational training actions for women co-financed by European Social Fund* [online]. US Fed News Service, 2010 [vit. 2012-12-14]. Dostupný z: <http://search.proquest.com/docview/472036990?accountid=17116>.
- [34] Interní dokumenty společnosti Chabařovické strojírny, a. s.
- [35] *Finanční informace* [online]. Magna International, 2013 [vit. 2013-03-04]. Dostupný z: <http://www.magna.com/cs/languages/finan%C4%8Dn%C3%ADinformace>.
- [36] *LIST OF BENEFICIARIES* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2013 [vit. 2012-03-19]. Dostupný z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Informace-o-cerpani/Seznamy-prijemcu>.
- [37] *Jak na projekt* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2013 [vit. 2012-03-22]. Dostupný z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Jak-na-projekt>.
- [38] *Příručka pro příjemce 1.5* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2010 [vit. 2012-03-23]. Dostupný z: <http://www.esfcr.cz/file/7994/>.
- [39] *Metodika monitorovacích indikátorů 1.4* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2010 [vit. 2012-03-27]. Dostupný z: <http://www.esfcr.cz/file/7840/>.
- [40] *Metodický pokyn pro zadávání zakázek 1.4* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2010 [vit. 2012-03-28]. Dostupný z: <http://www.esfcr.cz/file/7999/>.
- [41] *Metodika způsobilých výdajů 1.6* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2010 [vit. 2012-03-30]. Dostupný z: <http://www.esfcr.cz/file/7996/>.
- [42] *Seznam států Evropy a jejich správních celků* [online]. Internetová encyklopedie, 2012 [vit. 2012-03-30]. Dostupný z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Seznam\\_st%C3%A1t%C5%AF\\_Evropy\\_a\\_jejich\\_spr%C3%A1vn%C3%ADch\\_celk%C5%AF](http://cs.wikipedia.org/wiki/Seznam_st%C3%A1t%C5%AF_Evropy_a_jejich_spr%C3%A1vn%C3%ADch_celk%C5%AF).
- [43] *Labour force: number of persons and farm work (AWU) by size of farm (UAA) and LFA status* [online]. Statistický úřad Evropské unie Eurostat, 2013 [vit. 2012-03-30]. Dostupný z: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>.



## Seznam příloh

<b>Příloha A</b>	<b>Pracovní výkaz.....</b>	<b>92</b>
<b>Příloha B</b>	<b>Výpočet výše mzdových příspěvků .....</b>	<b>93</b>
<b>Příloha C</b>	<b>Hodnotící dotazník .....</b>	<b>94</b>

# Příloha A Pracovní výkaz



PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
www.esfcr.cz

Příloha č. 4 MZ OP LZZ

PRACOVNÍ VÝKAZ <sup>1)</sup>			Registrační číslo projektu	CZ.1.04/1.1.02/35.011/98
			Název projektu	Program vzdělávání zaměstnanců společnosti Chabařovické strojírny, a.s.
			Název příjemce finanční podpory	Chabařovické strojírny, a.s.
			Příloha se vztahuje k MZ č.	04

Jméno a příjmení		Druh pracovního poměru	DPC
Role v projektu	projektový manažer	Výše úvazku	0,4
Vykazovaný měsíc	říjen	Úvazek v dalších projektech ESF	0,25
Vykazovaný rok	2012		

Přehled odpracovaných hodin							
Den v měsíci	Počet odprac. hodin u zaměstnavatele	- z toho pro projekt	Popis vykonaných aktivit	Den v měsíci	Počet odprac. hodin u zaměstnavatele	- z toho pro projekt	Popis vykonaných aktivit
1.				16.			
2.				17.	6	6	Kontrola všech podkladů výběrových řízení. Kompletace elektronického archivu včetně scanů nabídek jednotlivých dodavatelů.
3.				18.			
4.				19.	8	8	Zajištění podkladů o zaúčtování operací 02/2012 - 09/2012. Komunikace s finančními manažery projektu.
5.	8	8	Kontrola všech podkladů výběrových řízení. Kompletace elektronického archivu včetně scanů nabídek jednotlivých dodavatelů.	20.			
6.				21.			
7.				22.			
8.				23.			
9.	6	6	Přijetí výzvy k opravě MZ. Komunikace s kontaktní osobou. Vysvětlení opakujících se chyb a nových nedostatků.	24.	6	6	Příprava podkladů pro jednání s auditorem projektu, komunikace se členy realizačního týmu.
10.				25.	8	8	Operativní jednání realizačního týmu. Prezentace projektu a čerpání ve spolupráci s finančními manažery projektu. Převzetí poučení a pokynů od auditora projektu.
11.	6	6	Komunikace s finančními manažery příjemce a partnera. Sestavení zaúčtování operací a výhled do konce realizace projektu. Rozdělení úkolů a zodpovědnosti při sestavování ZZMZ.	26.	6	6	Koordinace přípravných prací na sestavování ZZMZ. Organizace následující komunikace při zpracování ZZMZ.
12.	8	8	Kontrola všech podkladů výběrových řízení. Kompletace elektronického archivu včetně scanů nabídek jednotlivých dodavatelů.	27.			
13.				28.			
14.				29.			
15.	3	3	Komunikace s auditorem projektu, organizace operativního jednání realizačního týmu za účasti auditora projektu.	30.			
				31.	4	4	Oficiální předání výstupů projektu před managementem příjemce. Prezentace výstupů a objemu dosažených indikátorů.



Celkem u zaměstnavatele	69	hodin
- z toho celkem pro projekt	69	hodin

Dovolena		Pracovní neschopnost	
Termíny dovolené		Termíny neschopnosti	
Počet hodin dovolené celkem	0	Počet hodin pracovní neschopnosti celkem	0
Počet hodin dovolené	0	Počet hodin pracovní neschopnosti	0

Celkem hodin	69,0	hodin
- z toho součet hodin souvisejících s projektem	69	hodin

Datum		Datum	
Podpis pracovníka		Podpis nadřízeného pracovníka	

# Příloha B Výpočet výše mzdových příspěvků

Příloha MZ OP LZZ									
<div> <div>  <div> <div>evropský sociální fond v ČR</div> <div>EVROPSKÁ UNIE</div> </div> </div> <div>  <div> <div>MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍ VĚCÍ</div> <div>OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST</div> </div> </div> <div> <div>PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST</div> <div>www.esfcr.cz</div> </div> </div>									
Tabulka pro výpočet výše mzdových příspěvků <sup>1/2)</sup>									
Registrační číslo projektu CZ.1.04/1.1.02/35.01196									
Název projektu Program vzdělávání zaměstnanců společnosti Chabařovické strojírný, a.s.									
Název příjemce podpory Chabařovické strojírný, a.s.									
Období 6.11									
Příloha se vztahuje k MZ č. 3									
Jméno a příjmení zaměstnance	Datum školení	Klíčová aktivita, ke které se školení vztahuje	Počet hodin školení	Měsíční fond pracovní doby v hodinách dle mzdového listu	Zúčtovaná hrubá mzda	Měsíční mzdový náklad	Hodinový mzdový náklad	Mzdový příspěvek na školení (veřejné+soukromé zdroje)	Uznatelný mzdový náklad z OP LZZ (veřejné zdroje)
	21.6.2011	Org. na prac.	6	170,5	21 583,00 Kč	28 921,22 Kč	169,63 Kč	1 017,76 Kč	240
	25.6.2011	Tr.int.komunik.	6	170,5	21 583,00 Kč	28 921,22 Kč	169,63 Kč	1 017,76 Kč	240
	20.6.2011	Org. na prac.	6	183,0	22 270,00 Kč	29 841,80 Kč	163,07 Kč	978,42 Kč	240
	25.6.2011	Tr.int.komunik.	6	183,0	22 270,00 Kč	29 841,80 Kč	163,07 Kč	978,42 Kč	240
	20.6.2011	Org. na prac.	6	190,0	24 538,00 Kč	32 880,92 Kč	173,06 Kč	1 038,34 Kč	240
	25.6.2011	Tr.int.komunik.	6	190,0	24 538,00 Kč	32 880,92 Kč	173,06 Kč	1 038,34 Kč	240
	22.6.2011	Org. na prac.	6	158,0	20 252,00 Kč	27 137,68 Kč	171,76 Kč	1 030,54 Kč	240
	25.6.2011	Tr.int.komunik.	6	158,0	20 252,00 Kč	27 137,68 Kč	171,76 Kč	1 030,54 Kč	240
	25.6.2011	Tr.int.komunik.	6	186,0	25 955,00 Kč	34 779,70 Kč	186,99 Kč	1 121,93 Kč	240
	25.6.2011	Tr.int.komunik.	6	162,0	21 330,00 Kč	28 582,20 Kč	176,43 Kč	1 058,60 Kč	240
	29.6.2011	PC-Autocar	6	112,0	20 301,00 Kč	27 203,34 Kč	242,89 Kč	1 457,32 Kč	240
	30.6.2011	PC-XPPS	6	112,0	20 301,00 Kč	27 203,34 Kč	242,89 Kč	1 457,32 Kč	240
	22.6.2011	Org. na prac.	6	176,0	23 277,00 Kč	31 191,18 Kč	177,22 Kč	1 063,34 Kč	240
	25.6.2011	Tr.int.komunik.	6	188,5	63 400,00 Kč	84 956,00 Kč	450,69 Kč	2 704,17 Kč	240
	21.6.2011	Org. na prac.	6	182,0	24 783,00 Kč	33 209,22 Kč	182,47 Kč	1 094,81 Kč	240
	21.6.2011	Org. na prac.	6	165,0	44 405,00 Kč	59 502,70 Kč	360,62 Kč	2 163,73 Kč	240
	21.6.2011	Org. na prac.	6	187,5	29 154,00 Kč	39 066,36 Kč	208,35 Kč	1 250,12 Kč	240
	23.6.2011	Org. na prac.	6	165,0	17 044,00 Kč	22 838,96 Kč	138,42 Kč	830,51 Kč	240

## Příloha C    Hodnotící dotazník



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

### Hodnocení projektu vzdělávání

Datum:

#### 1. Hodnocení obsahu vzdělávání

1	2	3	4	5
výborné	velmi dobré	průměrné	spíše špatné	špatné

#### 2. Hodnocení výkonu lektorů

1	2	3	4	5
výborné	velmi dobré	průměrné	spíše špatné	špatné

#### 3. Hodnocení přínosu pro další práci

1	2	3	4	5
výborné	velmi dobré	průměrné	spíše špatné	špatné

#### 4. Hodnocení organizačního zajištění akce

1	2	3	4	5
výborné	velmi dobré	průměrné	spíše špatné	špatné

#### 5. Celkové hodnocení akce

1	2	3	4	5
výborné	velmi dobré	průměrné	spíše špatné	špatné

Vážený účastníku, děkujeme Vám za vyplnění. Vaše odpovědi budou využity při vyhodnocení projektu.